



**T H E M A R K E T I N G S C H O O L**

## **PROJETO PROFISSIONAL DE MESTRADO**

**EXPANSÃO SETORIAL DA EMPRESA SOPAIS – COMPONENTES  
METÁLICOS, LDA**

**AUTORA:** Raquel Sofia Tavares Lebre Marques

**ORIENTADOR:** Professor Doutor Pedro Mendes

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO 2014

*“O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos.”*

- Michael Jordan

## **Agradecimentos**

Apesar de todo este projeto profissional ter sido escrito apenas por mim, existem pessoas pelas quais tenho que agradecer por me terem acompanhado e ajudado de uma forma ou de outra. Esta foi uma experiência bastante enriquecedora tanto a nível profissional como pessoal.

Em primeiro lugar, e como não poderia deixar de ser, ao IPAM Aveiro, aos meus professores ao longo deste dois anos e a toda a comunidade que desde o primeiro dia me proporcionaram um bom ambiente académico e sempre se mostraram prontos em ajudar. Sem dúvida que aconselharei o IPAM a todos os que querem ingressar na área do marketing, porque realmente é aqui que se formam os melhores *marketeers*. Irei com boas lembranças e sem dúvida boas aprendizagens e algumas lições de vida.

Ao meu orientador Prof. Doutor Pedro Mendes que se demonstrou em ajudar desde o primeiro instante que nos conhecemos, e que de facto isso se verificou no decorrer da elaboração desta tese de mestrado. Foi a pessoa que mais me orientou e mostrou o caminho certo a seguir, aconselhando-me e mostrando-me confiança. Um obrigada especial!

A todos os meus colegas de turma do curso de Mestrado que passaram pelo mesmo, pelas mesmas dificuldades e obstáculos, que me acompanharam nesta etapa, mas que também partilharam risos e momentos bastantes agradáveis. Uma turma pequena mas unida!

À SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda por me ter recrutado e confiado em mim esta responsabilidade e, por autorizar a elaboração da tese de mestrado no âmbito da empresa. Sem a sua autorização não seria possível ter realizado este projeto profissional. Aos meus colegas de equipa de trabalho um enorme obrigada por proporcionarem um bom ambiente laboral e por me ajudarem a compreender o funcionamento da empresa.

Às minhas melhores amigas, Cátia e Filipa, que desde sempre me apoiaram e me deram força quando eu mais “*stressei*” nesta última etapa do Mestrado.

Ao meu namorado, companheiro e melhor amigo Vando que nunca me deixou desistir e acreditou sempre em mim, até quando eu nem própria acreditava. Um obrigada mais que especial a ele por me ter aturado e acompanhado, principalmente quando a falta de tempo e paciência predominavam nos meus dias.

E, por último, mas sempre os primeiros, aos meus pais, irmã e Sofia. Sem eles nada disto seria possível. Eles que me financiaram o curso e, por isso, depositaram em mim toda a confiança, educando-me de forma a ter objetivos na vida e a querer alcança-los sempre da melhor maneira possível. Para eles um obrigada é pouco. À Sofia, minha sobrinha, porque nos momentos mais tempestuosos e apesar de ter dois anos apenas, me fazia esquecer e abstrair de todas as dificuldades.

A todos, um muito obrigada!

## Resumo

A SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda é uma empresa que atua no mercado B2B que fabrica componentes metálicos maioritariamente para o setor automóvel sendo fornecedora de 2ª linha. Uma vez que é uma empresa que fabrica produtos que poderão ser inseridos noutros setores de atividade, decidiu aproveitar os seus recursos e o seu *know-how* técnico para fornecer para outras indústrias e para crescer de forma sustentada. Existindo aqui uma necessidade empresarial a SOPAIS sentiu também a capacidade para se expandir.

Para isso, é necessário conhecer o mercado B2B e avaliar a atratividade de cada indústria, uma vez que nem todas as indústrias são atrativas. Como tal, é preciso socorrer a modelos para avaliar a atratividade de diferentes indústrias, como o VAS (Valor da Atratividade Setorial). No entanto, o VAS não explica as razões dessa atratividade e, por isso, será complementado com o Modelo das Cinco Forças de Porter.

Após, a elaboração do cálculo do VAS e do Modelos das Cinco Forças de Porter para cada indústria retiram-se as conclusões e chega-se ao resultado final: quais os setores mais atrativos para a SOPAIS expandir o seu negócio.

**Palavras-chave:** Mercado B2B, Expansão setorial, Atratividade da indústria, Modelo das 5 Forças de Porter, Valor da Atratividade Setorial, Setores de atividade

## ***Abstract***

*The SOPAIS - Metal Components Ltd is a company engaged in the B2B market that mainly manufactures metal components for the automotive industry, being a 2nd line supplier. Since it is a company that manufactures products that can be inserted in other activity sectors, decided to take advantage of their resources and their technical know-how to provide for other industries and to grow steadily. Existing here a business need to SOPAIS, the company also felt the ability to expand.*

*For this it is necessary to know the B2B market and evaluate the attractiveness of each industry, because not all industries are equally attractive. Therefore, it is necessary to use models to assess the attractiveness of diferente industries, such as the AIV (Attractiveness Industry Value). However, the AIV does not explain the reasons for the attractiveness and, therefore, will be complementes by Porter's Five Forces Model.*

*After the elaboration of calculating the AIV and of Porter's Five Forces Model for each industry, the conclusions are drawn and the final result reached: what are the most attractive sectors for SOPAIS expand its business.*

***Keywords:*** *B2B market, sector Expansion, industry Attractiveness, Porter's Five Forces Model, Attractiveness Industry Value, activity sectors*

## ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	10
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	10
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	11
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	11
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	12
<b>ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1. Contextualização.....	15
1.2. Objetivos do projeto.....	15
1.3. Justificação do projeto.....	16
1.4. Decisões metodológicas.....	16
1.5. Estruturação do projeto.....	17
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	18
2.1. As especificidades do mercado <i>Business to Business</i> .....	18
2.2. A contribuição do Marketing para analisar a atratividade de um mercado e para escolher o portfólio de atividades da empresa.....	22
2.3. A atratividade da indústria.....	25
2.3.1. Estrutura da indústria.....	29
2.4. Modelo das cinco forças de Porter.....	35
2.4.1. A análise estrutural de indústrias.....	35
2.4.2. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	37
2.4.3. Descrição do Modelo das Cinco Forças.....	38

2.4.4.	Determinantes das Forças Competitivas de Porter .....	40
2.4.5.	Limitações do Modelo das Cinco Forças .....	47
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>		<b>50</b>
3.1.	Paradigma, estratégia e método de análise científica .....	50
3.1.1.	Paradigma .....	50
3.1.2.	Estratégia de análise .....	52
3.1.2.1.	Estudo de caso .....	53
3.2.	Protocolo do estudo de caso .....	57
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO SOPAIS – COMPONENTES METÁLICOS, LDA ....</b>		<b>59</b>
3.3.	Caracterização da empresa Sopais – Componentes Metálicos, Lda.....	59
3.4.	Descrição do processo de recolha de dados .....	61
3.5.	Caracterização dos setores .....	62
3.5.1.	Setor de Mobiliário .....	62
3.5.2.	Setor Elétrico .....	65
3.5.3.	Setor de Máquinas e Equipamentos.....	67
3.5.4.	Setor de Outro Equipamento de Transporte.....	70
3.5.5.	Setor de Artigos de borracha e de matérias plásticas.....	71
3.6.	Segmentação Setorial.....	74
3.7.	Modelo das 5 forças de Porter aplicado a cada setor .....	77
<b>CAPÍTULO V – ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>		<b>87</b>
5.1.	Análise da Segmentação Setorial.....	87
5.2.	Análise do Modelo das 5 Forças de Porter aplicado a cada setor .....	89
5.3.	Resultados .....	92
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>95</b>



<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Principais variáveis: Peso da CAE 29 NA I.T. ....	68
<b>Gráfico 2</b> – Variáveis das empresas da CAE 29: taxa de variação.....	69
<b>Gráfico 3</b> – Performance Geral, Produtividade e Competitividade e Integração Internacional do setor de Outro Equipamento de Transporte.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Representação da atratividade do mercado e competitividade de uma empresa.....	25
<b>Figura 2</b> – Dimensões Cooperativas e Competitivas do Modelo das 5 Forças.....	28
<b>Figura 3</b> – Fases do Ciclo de Vida da Indústria.....	29
<b>Figura 4</b> – Evolução da Estrutura da Indústria.....	30
<b>Figura 5</b> – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	36
<b>Figura 6</b> – Determinantes das 5 Forças Competitivas de Porter.....	40
<b>Figura 7</b> – Determinantes da Rivalidade.....	42
<b>Figura 8</b> – Determinantes do Poder de Negociação dos Fornecedores...	43
<b>Figura 9</b> – Determinantes do Poder de Negociação dos Clientes.....	44
<b>Figura 10</b> – Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	45
<b>Figura 11</b> – Ameaça de Produtos Substitutos.....	46

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais tipos de critérios de segmentação no grande consumo e em <i>Business to Business</i> .....	20
<b>Quadro 2</b> – Importância do setor para a Indústria Transformadora	72

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Principais métodos de recolha de dados em estudos de caso de método.....	56
<b>Tabela 2</b> – Escolhas metodológicas relevantes para a investigação....	57
<b>Tabela 3</b> – Processo Produtivo da SOPAIS.....	60
<b>Tabela 4</b> – Caracterização sumário do setor.....	63
<b>Tabela 5</b> – Volume de Negócios.....	66
<b>Tabela 6</b> – Carteira de Encomendas.....	66
<b>Tabela 7</b> – Propensão de Investimento.....	67
<b>Tabela 8</b> – Situação Financeira.....	67
<b>Tabela 9</b> – Segmentação Setorial.....	74
<b>Tabela 10</b> – Modelo das 5 Forças de Porter do setor de Fabricação de Mobiliário e Colchões (CAE 31) .....	77
<b>Tabela 11</b> - Modelo das 5 Forças de Porter do setor de Fabricação de Equipamento Elétrico (CAE 27) .....	79
<b>Tabela 12</b> - Modelo das 5 Forças de Porter do setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos (CAE 28) .....	81
<b>Tabela 13</b> - Modelo das 5 Forças de Porter do setor de Fabricação de Outro Equipamento de Transporte (CAE 30).....	83

<b>Tabela 14</b> - Modelo das 5 Forças de Porter do setor de Fabricação de Artigos de borracha e de matérias plásticas (CAE 22).....	85
--	----

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1</b> - Análise PESTAL do Setor Metalomecânico.....	100
<b>Anexo 2</b> - Análise SWOT da empresa SOPAIS.....	119

**Nota:** Este documento foi escrito segundo o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

## Abreviaturas e glossário

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AIMMP	Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal
ANIMEE	Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico
APIMA	Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins
B2B	<i>Business-to-Business</i>
<i>Brainstorming</i>	Troca de ideias
CAE	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
CATEC	Câmara Técnica de Cosméticos
<i>Design</i>	Projeto
Ex-post-facto	A partir do facto passado
<i>Grounded Theory</i>	Teoria fundamentada nos dados
IDE	<i>Integrated Development Environment (Desenvolvimento Integrado de Ambiente)</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
<i>Input</i>	Entrada
I.T.	Indústria Transformadora
<i>Know-how</i>	Conhecimento técnico
<i>Marketing Coordinator</i>	Coordenadora de Marketing
<i>Mass Market</i>	Mercado de Massas
<i>Outsourcing</i>	Terceirização

P.p.	Pontos Percentuais
<i>Performance</i>	Desempenho
PIB	Produto Interno Bruto
<i>Players</i>	Concorrentes
<i>Production Manager</i>	Responsável da Produção
<i>Purchase and Quality Manager</i>	Responsável das Compras e da Qualidade
<i>RH and Financial Manager</i>	Responsável dos Recursos Humanos e Financeiro
SIC	<i>Standard Industrial Classification</i>
Soldadura Mig/Mag	Soldadura por arco elétrico com gás de proteção
<i>Tier</i>	Linha (fornecedores)
<i>Timing</i>	Tempo
<i>Trailers</i>	Reboque/Camião
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VAS	Valor da Atratividade Setorial

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

Um dos aspetos essenciais na formulação da estratégia das empresas em particular da sua dimensão marketing consiste na relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente.

Embora este seja bastante vasto, abrangendo o mais variado tipo de forças desde as de natureza económica, social, tecnológica, política e legal, o aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do setor ou setores, também chamados de indústrias, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades. A estrutura de um sector influencia e determina as “regras do jogo concorrencial” de uma forma fundamental, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adotar e implementar. A intensidade concorrencial num sector não é um fator do acaso.

A concorrência numa indústria baseia-se na respetiva estrutura económica e ultrapassa o comportamento das empresas que nela operam. (Roxo, 2001)

### **1.2. Objetivos do projeto**

Sendo os objetivos de um projeto profissional a resolução de um problema real no contexto empresarial partindo da realidade ou experiência concreta e da observação do mundo real, do mercado e das empresas, o objetivo concreto deste projeto será colmatar a lacuna empírica da empresa SOPAIS no que toca à sua expansão. Como tal, o objetivo será expandir as áreas de negócio da empresa a outros setores de atividade.

De forma a apresentar uma visão holística do objetivo será necessário construir um modelo conceptual com base no Modelo das Cinco Forças de Porter para ter conhecimento da atratividade de cada setor.

O presente trabalho ambiciona solucionar o problema aqui descrito proporcionando à empresa a sua expansão, não apenas para outros setores de atividade diversos mas para setores de atividade atrativos para a empresa.

### **1.3. Justificação do projeto**

A SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda fabrica componentes metálicos maioritariamente para o ramo automóvel. Com a conjuntura atual do país sentiu necessidade de expandir o seu negócio. Uma vez que existem diversas áreas que necessitam de componentes metálicos no que toca à sua fabricação, a SOPAIS tem todo o *know-how* necessário para fabricar para outros setores de atividade, aproveitando os seus recursos e a sua prática experiente relativamente à exigência do ramo automóvel.

### **1.4. Decisões metodológicas**

Numa lógica de consultoria junto do contexto empresarial analisado, os métodos e técnicas de investigação devem suportar a resolução de um problema concreto. Para isso elaborar esta tese de mestrado no âmbito de um projeto empresarial faz todo o sentido uma vez que para solucionar o problema é necessário estar em contacto com a empresa e uma vez que se trata realmente de um problema concreto encontrado através de uma necessidade real.

Atendendo que a necessidade encontrada consiste em algo concreto, optou-se pela realização de um estudo de caso por forma a validar a contribuição académica no contexto empresarial, visto que se trata de uma investigação qualitativa e quantitativa onde se procura obter uma compreensão aprofundada sobre uma determinada situação, fenómeno, atividade, grupo de indivíduos ou indivíduo. (Tashakkori & Teddlie, 1998; Creswell, 2003; Yin, 2003; Silverman, 2005; Creswell, 2007, *cit em* Saur-Amaral, 2009)

A expansão para outros setores de atividade não é nada de novo no mundo empresarial no entanto, no âmbito académico não se elaboram teses sobre este tema específico, principalmente no mercado *Business-to-Business*.

Crê-se que não existe apenas uma forma de abordar o problema, podendo existir diversas perspetivas sobre o mesmo fenómeno. Por isso, trata-se aqui do paradigma pragmático pretendendo abordar uma visão global do problema com

recurso a métodos qualitativos e quantitativos através de técnicas como a recolha documental.

A empresa em causa é a SOPAIS, empresa fabricante de componentes metálicos, com quase 30 anos de experiência que atua no mercado B2B. Situada em Estarreja é certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2008, norma que certifica a excelência do seu Sistema de Gestão de Qualidade.

### **1.5. Estruturação do projeto**

Por forma a dar uma solução à lacuna empírica da empresa SOPAIS este trabalho foi elaborado em seis capítulos.

Após a introdução e contextualização do projeto apresenta-se a revisão de literatura no segundo capítulo subdividida em três áreas principais: mercado B2B, atratividade da indústria, Modelo das cinco forças de Porter.

No terceiro capítulo é definida a metodologia, a estratégia de investigação, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso e, por conseguinte, no quinto capítulo a análise e resultados do mesmo.

Por último, as conclusões e recomendações apresentam-se no sexto capítulo.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura procura enquadrar, explicar e esclarecer os principais conceitos e modelos teóricos que podem contribuir para a explicação do fenómeno em estudo. (Matias, 2012)

Inicia-se a revisão bibliográfica com as especificidades do mercado *Business-to-Business* e os seus critérios de segmentação no meio industrial. De seguida aborda-se a atratividade da indústria, especificando a contribuição do marketing para a sua análise e a estrutura da indústria. Após este enquadramento aborda-se o Modelo das cinco forças de Porter, incluindo aqui a análise estrutural das indústrias, a descrição do Modelo das cinco forças de Porter, as determinantes das forças competitivas e as limitações do Modelo. Aborda-se também a atratividade da indústria por Adriano Freire, assim como o Valor da Atratividade Setorial.

Toda a Revisão de Literatura foi gerida com recurso a uma ferramenta informática. Desenvolvido pela Thomson Reuters, o *software* de gestão de referências bibliográficas EndNote (versão X7) permitiu um mais ágil acesso às fontes e referências, garantindo a qualidade, organização e rigor da revisão, que seguidamente irá ser apresentada.

### 2.1. As especificidades do mercado *Business to Business*

A terminologia utilizada pelos principais autores envolvendo o estudo dos processos de troca entre empresas ou organizações, varia de marketing industrial (o mais antigo) para marketing empresarial ou marketing de negócios ou marketing organizacional ou marketing negócio a negócio ou simplesmente marketing B2B (*business to business*). (Lambin, 2000, p.109; Siqueira, 2005 p. 14-19; Morris; Pitt; Honeycutt, 2001, p.3; Kotler; Keller, 2006, p. 108; Anderson; Narus, 2004, p.4; Hutt; Speh, 2002; p.34, *cit em Moraes, 2009*)

Segundo Lambin (2000, p. 109, *cit em Moraes, 2009*) a especificidade do marketing organizacional manifesta-se pelo menos a três níveis: na natureza da

procura, na estrutura e na composição do cliente organizacional, e por fim, no próprio produto industrial.

Por outro lado, Hutt e Speh (2002, p.36, *cit em Moraes, 2009*) consideram que as diferenças entre o marketing empresarial e o de bens de consumo estão na natureza dos mercados, na procura de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado.

Para Prieto & Carvalho (2005) uma análise das características do mercado *business-to-business*, em relação ao mercado de vendas direto ao consumidor mostra que a gestão do relacionamento com o cliente assume uma dimensão muito maior quando aplicada ao mercado B2B.

O mercado *business-to-business* é um mercado de tamanho menor em número de clientes e é composto por empresas de grande porte. O valor económico das negociações é alto. Por isso, o valor de um único cliente ao longo de sua existência pode ser enorme. A perda de um único cliente pode ter um impacto negativo para o faturamento da empresa, o que faz com que maior ênfase seja dada na manutenção dos clientes existentes do que na aquisição de novos clientes. O interesse da empresa que atua neste segmento é construir um relacionamento baseado na confiança e no interesse mútuos e ainda, entregar produtos e serviços de alto valor ao cliente. (Prieto & Carvalho, 2005)

Uma outra característica do mercado B2B é o contato com representantes, compradores e fornecedores de outras empresas que compram ou influenciam a compra para as empresas que representam, o que torna o processo de venda mais complexo, exigindo negociação com múltiplos grupos e uma estrutura para controlar as fases desta negociação. (Prieto & Carvalho, 2005)

As principais diferenças entre o marketing de consumo e o empresarial são (Kotler; Keller, 2006, p. 209-211, *cit em Moraes, 2009*):

- Menos compradores, porém de maior dimensão;
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente;

- Compra profissional;
- Diversas influências de compra;
- Vários contactos de vendas;
- Procura derivada;
- Procura Inelástica;
- Procura oscilante;
- Concentração geográfica dos compradores;
- Compra direta.

### Os critérios de segmentação no meio industrial

O tratamento da segmentação é tão importante como no grande consumo, sendo porém diferentes os critérios a adotar (quadro 1).

**Quadro 1: Principais tipos de critérios de segmentação no grande consumo e em *Business to Business***

<b>Principais tipos de critérios de segmentação no grande consumo e em <i>Business to Business</i></b>	
<b>Grande consumo</b>	<b><i>Business to Business</i></b>
1 – Critérios demográficos, sociais e económicos	1 – Setor de atividade industrial
2 – Personalidade	2 – Setor privado ou público
3 – Comportamento relativamente ao produto	3 – Dimensão e volume de compra potencial das empresas clientes
4 – Atitudes em relação ao produto	4 – Critérios de compra e modos de decisão
5 – Situação de compra	5 – Importância do produto ou serviço para os decisores entre os clientes
	6 – Interesse estratégico e económico das empresas clientes pelo fornecedor

Fonte: Adaptado de Lindon *et al.* (2011, p. 549)

Para Lindon *et al.* (2011, p. 548 e 549) “*é mais difícil determinar alguns critérios de segmentação importantes para os mercados Business to Business do que para os mercados de grande consumo. A heterogeneidade das situações torna muitas vezes mais delicada a segmentação nos mercados B2B do que nos mercados de grande consumo.*” De facto:

- O critério “setor económico” não é pacífico. O INE propõe a classificação por CAE, enquanto, por exemplo, a Dun & Bradstreet propõe um outro critério designado por SIC;

- O *econstroi.com*, o *emarketplace* para a construção, desenvolveu um aprofundado sistema de categorização para o setor: o CATEC;

- A distinção entre o setor privado e o setor público justifica-se pelos procedimentos particulares da escolha dos fornecedores impostos pela legislação no setor público;

- Conforme a dimensão dos clientes distinguem-se as “contas-chave” ou “grandes contas” e as outras;

- A segmentação pode fazer-se segundo a importância do produto para os clientes; esta importância não está ligada apenas ao valor monetário do produto; a fiabilidade de um avião pode depender de um componente de aparência quase insignificante, não valendo senão algumas centenas de euros;

- As empresas clientes podem ser estratégicas ou não para a sobrevivência e desenvolvimento de um fornecedor, mas um cliente estratégico não é, forçosamente, muito rentável.

*“A abordagem por fileiras, em que a empresa identifica o caminho a percorrer pelos produtos até ao consumidor final é muito habitual, porque permite apostar em estratégias de desenvolvimento da procura a partir do consumidor final.”* (Lindon *et al.*, 2011, p. 549)

Para Faria (2010) as diferenças entre mercados *Business to Business* (B2B) e mercados *Business to Consumers* (B2C) são várias. Nos mercados B2B, as empresas vendem bens ou prestam serviços a outras empresas, enquanto que nos mercados

B2C as transações são feitas com clientes ou consumidores finais. Para, nos mercados B2C há muitos consumidores com preferências semelhantes e os bens podem ser produzidos em massa, ao contrário dos B2B em que o mercado é reduzido e os clientes requerem frequentemente um bem específico ou adaptado às suas necessidades.

Narayandas (2005, *cit em Faria, 2010*) acresce que, nos mercados industriais, as empresas focalizam-se frequentemente em relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores, contrapondo este comportamento a transações meramente transacionais e pontuais (Kim, 2009, *cit em Faria, 2010*). Por outro lado, a concorrência global veio forçar as empresas a aumentarem a sua eficiência operacional, o que levou a um crescente recurso à subcontratação e à especialização das atividades (Möller, 2006; Kim, 2009, *cit em Faria, 2010*). Ao mesmo tempo, a concorrência veio forçar as empresas a restringirem o seu leque de competências centrais, concentrando-se naquelas que consideram ser o seu negócio principal. Deste modo, as empresas tornam-se mais dependentes de recursos externos. Face a essa dependência torna-se vital reduzir a incerteza e os custos de transação que emergem do menor controlo de atividades subcontratadas. Tal motiva o estabelecimento de ligações e relacionamentos mais ou menos formais com as empresas que estão a montante (Kim, 2009, *cit em Faria, 2010*).

## **2.2. A contribuição do Marketing para analisar a atratividade de um mercado e para escolher o portfólio de atividades da empresa**

### a) Definição de uma atividade

*“Uma das principais opções da política geral de uma empresa, sem dúvida a mais importante de todas, diz respeito à escolha dos seus futuros domínios de atividade e à importância relativa a atribuir a cada um deles, em termos de recursos financeiros, materiais e humanos. É o que se chama de portfólio de atividades de uma empresa (ou domínios de atividade).” (Lindon et al., 2011, p. 434)*

*“Existem várias maneiras possíveis de definir uma “atividade”. Podem utilizar-se, em primeiro lugar, critérios tecnológicos ligados ao processo de produção; em segundo lugar, podem definir-se as atividades em termos de famílias de produtos correspondentes às necessidades específicas dos consumidores.” (Lindon et al, 2011, 434 e 435)*

Em terceiro lugar, podem definir-se as atividades em termos de clientelas ou de mercados.

*“Finalmente, e sendo esta a abordagem mais pertinente, podem definir-se as atividades em termos de produto/mercado (ou necessidade/mercado), isto é, através de um cruzamento entre as famílias de produtos (ou necessidades) e as categorias de clientelas”. (Lindon et a.l, 2011, p. 435)*

#### b) O portfólio de atividades

Segundo Lindon et al. (2011, p. 435) *“o portfólio de uma empresa diz respeito tanto às suas atividades atuais como potenciais. No que se refere aos domínios em que a empresa está presente, o problema consiste em decidir a importância a atribuir a cada um deles, em termos de meios financeiros, materiais e humanos. Por outras palavras, para as atividades atuais da empresa, trata-se de um problema de equilíbrio e ponderação. Para as potenciais trata-se de fazer uma escolha entre elas e para as que forem selecionadas, fixar a importância dos recursos que lhes deverão ser atribuídos.”*

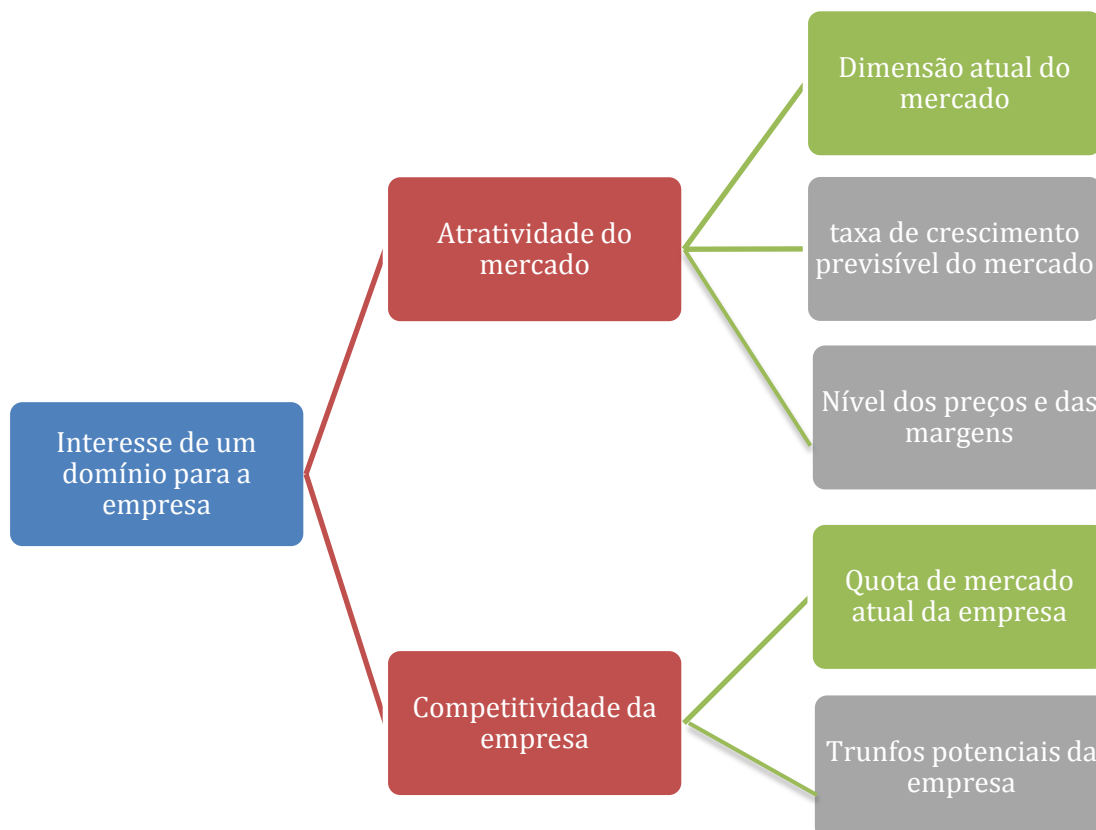
*“É na avaliação do interesse relativo das diferentes atividades atuais ou potenciais da empresa, que a contribuição dos serviços de marketing para a definição da política do portfólio de atividades é essencial.” (Lindon et al., 2011, p. 435)*

c) Os fatores e os modelos de avaliação do interesse de uma atividade

1. Fatores de avaliação de interesse: atratividade do mercado e competitividade da empresa

*“Para uma empresa, o interesse num determinado domínio de atividade aprecia-se em termos de volume (volume de vendas) e de rentabilidade (taxa de lucro) potenciais. Assim definido, o interesse de um domínio de atividade depende de dois fatores principais. O primeiro é a atratividade do mercado global, que pode ser avaliada pela dimensão atual do mercado, a sua taxa de crescimento, o nível atual e a evolução prevista dos preços e das margens. O segundo fator é a competitividade atual e potencial da empresa no mercado considerado, a qual depende da quota que a empresa detém no mercado, bem como os seus trunfos em relação à concorrência: capacidades tecnológicas e industriais, custos de produção, recursos financeiros, notoriedade e imagem junto de potenciais clientes, rede de distribuição e força de vendas, etc.”* (Lindon et al., 2011, p. 435) A figura seguinte representa isto mesmo.

**Figura 1: Representação da atratividade do mercado e competitividade de uma empresa**



Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, (2011, p. 437)

### 2.3. A atratividade da indústria

Segundo Freire (1997, p. 78) “*nem todas as indústrias são igualmente atrativas. Uma vez que a avaliação independente das três medidas essenciais da atratividade potencial de um negócio – o valor das vendas e prestações de serviços totais do setor, a taxa de crescimento das vendas e prestações de serviços e a rentabilidade das vendas e prestações de serviços – pode apresentar resultados contraditórios, é necessário recorrer a um indicador agregado, o VAS (Valor da*

*Atratividade Setorial*), para comparar a atratividade global de diferentes indústrias.” A fórmula do VAS para um dado horizonte temporal  $t$  é dada por:

$$\text{VAS} = \text{Vendas} \times (1 + \text{taxa de crescimento})^t \times \text{rentabilidade das vendas}$$

*“No cálculo devem ser utilizados os valores médios para um período de 3-6 anos em cada uma das variáveis, por forma a neutralizar efeitos cíclicos ou tendências de curto prazo. Adicionalmente, as vendas devem ser contabilizadas líquidas de descontos comerciais e a rentabilidade das vendas deve considerar apenas a rentabilidade operacional, excluindo assim os resultados financeiros e extraordinários que, por definição, têm a sua origem em atividades não relacionadas com as operações normais das empresas.”* (Freire, 1997, p. 79)

Freire (1997, p. 79) também refere que *“as primeiras duas componentes da fórmula, as vendas líquidas do setor multiplicadas pela respetiva taxa média de crescimento, indicam o valor futuro das receitas totais da indústria no horizonte temporal  $t$ . Desta forma obtém-se uma avaliação aproximada da dimensão comercial do negócio a prazo. Em seguida procura-se identificar a capacidade geradora de margem das receitas futuras, multiplicando-as com a terceira componente, a rentabilidade média das vendas. Assim, um setor é tanto mais atrativo ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional.”*

Embora o cálculo do VAS forneça uma estimativa da rentabilidade a longo prazo de um negócio, não explica as razões dessa atratividade. Segundo Freire (1997, p. 80) para esse efeito, *“é conveniente recorrer ao modelo das cinco forças de Porter. De acordo com este modelo, a atratividade a longo prazo de uma indústria resulta da ação conjunta das cinco forças.”*

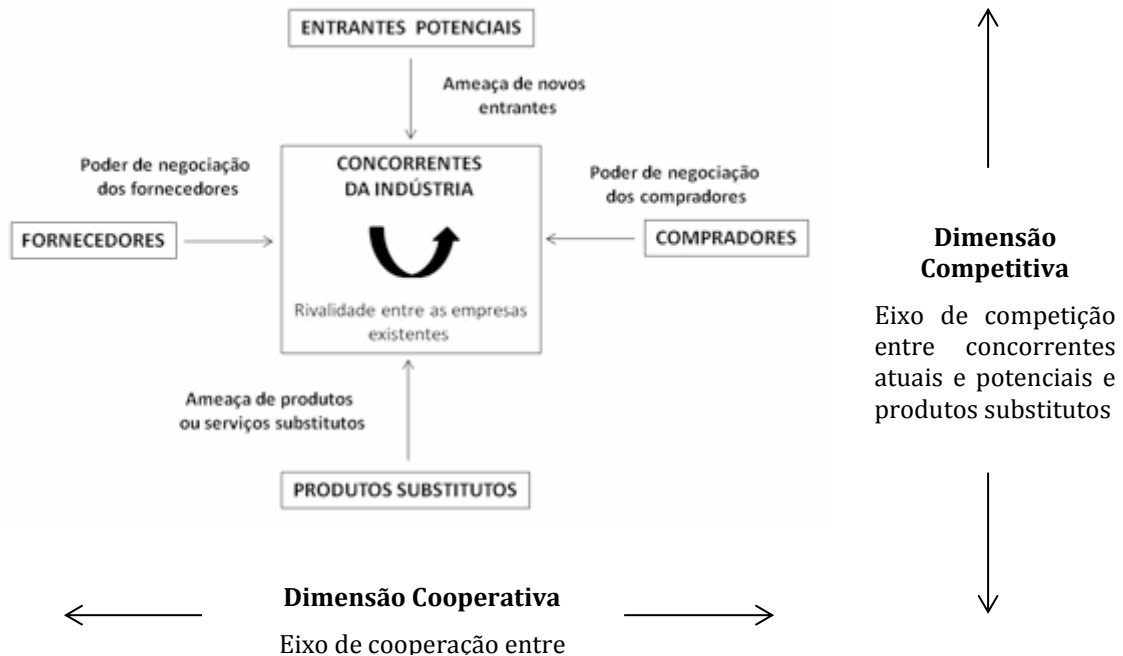
Como refere Estevão (2008) quando uma empresa participa num determinado mercado, a competição não se manifesta apenas pelos concorrentes, mas também pelo grau ou estado de concorrência de um sector. Isto depende, segundo Porter (1980, cit em Estevão, 2008), de cinco forças competitivas: ameaça de novas entradas, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes atuais.

Como Freire (1997, p. 88) refere, “*uma vez identificada a natureza do impacto das cinco forças na atratividade geral do negócio, cada empresa deve optar por uma de três vias alternativas de enquadramento na indústria:*”

- **Adequação:** aceitar a configuração da indústria e adequar a empresa às suas características, limitando-se a criar defesas sólidas contra a ação das cinco forças ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos pronunciado.
- **Intervenção:** não aceitar a configuração da indústria e tentar alterar o balanço das cinco forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no setor.
- **Antecipação:** Prever a solução da indústria e posicionar a empresa de forma a beneficiar da configuração futura das cinco forças, influenciando o desenvolvimento do setor em proveito próprio.
- 

*“Enquanto a simples opção de **Adequação** ao enquadramento da indústria traduz uma atitude passiva por parte da empresa, as opções de **Intervenção** e **Antecipação** revelam uma atitude ativa ou proativa que explora as dimensões cooperativas e competitivas do modelo das cinco forças.”* (Freire, 1997, p. 88)

**Figura 2: Dimensões Cooperativas e Competitivas do Modelo das Cinco Forças**



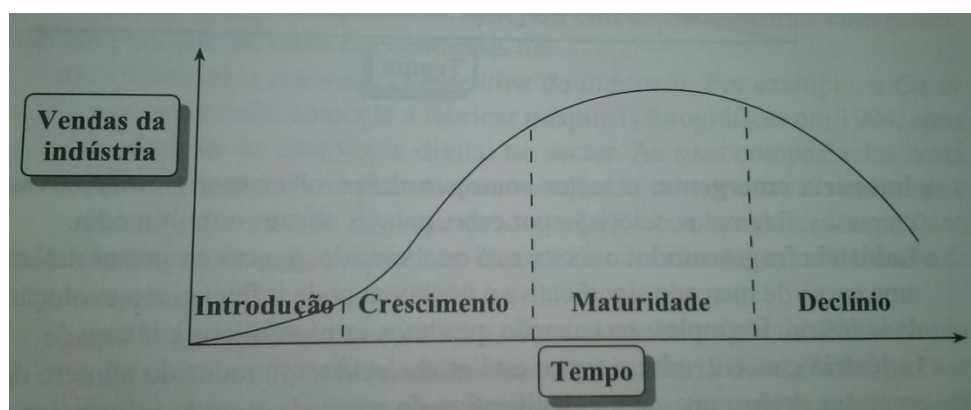
Fonte: Adaptado de Freire (1997, p. 88)

Para Freire (1997, p. 89) “a análise da atratividade da indústria deve ser dinâmica, identificando não só a atual configuração das cinco forças, mas também a sua evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências. Por exemplo, enquanto o potencial de novas entradas tende a diminuir à medida que as vendas da indústria desaceleram, a pressão dos produtos substitutos aumenta com a estagnação das vendas e do ritmo de inovação dos competidores. Por seu lado, o poder negocial dos fornecedores diminui com a estabilização das quotas de mercado e o poder negocial dos clientes tende a aumentar à medida que o mercado vai atingindo a maturidade e a segmentação ganha importância. Por último, a rivalidade entre os competidores estabelecidos pode tanto intensificar-se como diminuir de intensidade ao longo do tempo, consoante os objetivos e estratégias dos principais concorrentes. De acordo com as alterações na configuração das cinco forças, a rentabilidade estrutural da indústria também tende a evoluir.”

### 2.3.1. Estrutura da indústria

Segundo Freire (1997, p. 89) “ao longo do ciclo de vida de uma indústria, as vendas totais dos concorrentes costumam atravessar quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturidade e declínio” (Figura 3):

**Figura 3: Fases do Ciclo de Vida da Indústria**



Fonte: Freire (1997)

Resumidamente, e segundo Freire (1997, p. 89 e 90) “as principais características de cada fase são as seguintes:

- **Introdução:** poucas empresas operam no mercado, a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos e as vendas crescem lentamente.
- **Crescimento:** o número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante, existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura e, por isso, as vendas crescem rápida mas instavelmente.
- **Maturidade:** o ritmo de crescimento das vendas abranda, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado.
- **Declínio:** as vendas globais do setor diminuem, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria.”

Freire (1997, p. 90) refere que “enquanto nas fases de *Introdução* e *Declínio* a estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta, nas fases de *Crescimento* e *Maturidade* a generalidade dos setores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo. Assim, de acordo com a evolução no ciclo de vida, cada negócio tende a assumir as características de quatro estruturas industriais típicas” (Figura 4):

**Figura 4: Evolução da Estrutura da Indústria**



Fonte: Freire (1997, p. 90)

- **Indústria emergente:** “o setor começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas.” (Freire, 1997, p. 90)
- **Indústria fragmentada:** “o setor está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria.” (Freire, 1997, p. 90)
- **Indústria concentrada:** “o setor está estabelecido, um reduzido número de empresas detêm uma quota significativa do mercado e pode influenciar a evolução da indústria.” (Freire, 1997, p. 90)
- **Indústria em declínio:** “o setor encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo.” (Freire, 1997, p. 90)

## **Indústria emergente**

Segundo Freire (1997, p. 90 e 91) *“as indústrias emergentes podem originar de inovações tecnológicas, mudanças na estrutura de custos, alterações sociais ou económicas do meio envolvente que despertam novas necessidades nos consumidores ou mesmo da simples redefinição de negócios já existentes. Para o mesmo autor as indústrias emergentes podem apresentar as seguintes características:*

- a) Existência de incerteza tecnológica.*
- b) Existência de incerteza estratégica*
- c) Custos iniciais elevados com tendência para o rápido decréscimo*
- d) Estabelecimento de muitas novas empresas e cisão de departamentos de empresas existentes.*
- e) Realização das primeiras compras.*
- f) Horizonte temporal de curto prazo.*
- g) Possibilidade de acesso a subsídios.”*

De acordo com Freire (1997, p. 91) *“nas indústrias emergentes é pois necessário educar o cliente para vencer as suas inibições e minorar a sua perceção de risco, bem como garantir a qualidade do produto e a acessibilidade do preço inicial.”*

Para Freire (1997, p. 91) *“as empresas que já competem ou desejam entrar em indústrias emergentes devem ponderar se estão em condições de:*

- a) Influenciar a natureza competitiva da indústria.*
- b) Aproveitar efeitos sinérgicos com os negócios originais.*
- c) Adequar-se à evolução das barreiras à entrada.*
- d) Lidar com a instabilidade dos clientes e fornecedores.”*

*“A avaliação do potencial das indústrias emergentes deve pois tomar em consideração não a sua estrutura inicial, mas a expectativa de evolução da estrutura no futuro.”* (Freire, 1997, p. 92)

### **Indústria fragmentada**

Segundo Freire (1997, p. 92) *“uma vez consolidada a existência da indústria, a sua estrutura pode assumir uma configuração fragmentada ou concentrada. As origens económicas das indústrias fragmentadas podem ser muito diversas:*

- a) Baixas barreiras à entrada*
- b) Ausência de economias de escala ou de experiência significativas.*
- c) Elevados custos de transporte.*
- d) Elevados custos de armazenagem.*
- e) Elevado poder negocial de clientes ou fornecedores.*
- f) Diversidade das necessidades dos clientes*
- g) Elevada diferenciação do produto.*
- h) Elevadas barreiras à saída.*
- i) Regulamentação local*
- j) Legislação anti monopólio.”*

De acordo com Freire (1997, p. 92) *“empresas que competem atualmente ou desejam entrar no futuro em indústrias fragmentadas devem fazer à partida uma opção estratégica: aceitar e tirar partido da natureza da fragmentação ou, pelo contrário, tentar concentrar o setor, promovendo a sua consolidação. A aceitação da estrutura fragmentada do negócio é adequada se a empresa puder servir com sucesso as necessidades de segmentos específicos do mercado. A especialização empresarial pode assumir várias formas:*

- a) Por tipo de produto.*
- b) Por tipo de cliente.*
- c) Por tipo de compra.*
- d) Por área geográfica.*
- e) Por tipo de serviço.”*

Inversamente, como Freire (1997, p. 93) refere, *“a alternativa de fomentar a consolidação da indústria é preferível se se verificar que a estrutura fragmentada resulta apenas da incapacidade de os competidores estabelecidos unificarem o setor, quer por insuficiência de recursos, quer por falta de visão estratégica. Nestes casos, a*

*empresa pode optar por promover a concentração da indústria se estiver em condições de:*

- a) *Explorar economias de escala ou de experiência.*
- b) *Estandarizar as necessidades de diferentes mercados*
- c) *Neutralizar ou separar as origens da fragmentação.”*

### **Indústria concentrada**

*“As estruturas concentradas de diversas indústrias podem originar de múltiplos fatores económicos (Freire, 1997, p. 93):*

- a) *Elevadas economias de escala ou de experiência na produção e logística.*
- b) *Elevadas economias de escala ou de experiência na comercialização ou marketing.*
- c) *Baixa diferenciação do produto.*
- d) *Tecnologias sofisticadas.”*

Segundo Freire (1997, p. 93) *“para as empresas que competem ou poderão vir a competir numa indústria concentrada, é conveniente adotar uma de duas alternativas estratégicas: aceitar a configuração da indústria e procurar reforçar a posição competitiva no negócio ou promover a sua fragmentação. Freire (1997, p. 93) refere que é recomendável enveredar pela aceitação da estrutura concentrada se a empresa puder:*

- a) *Aumentar as suas economias de escala ou de experiência.*
- b) *Racionalizar os seus fornecedores ou clientes.*
- c) *Focalizar a linha de produtos oferecida.*
- d) *Impor os standards na indústria.”*

*“Se, no entanto, se reconhecer que a estrutura concentrada resulta sobretudo da inércia ou da incapacidade dos competidores estabelecidos em explorar novas oportunidades latentes no negócio, é recomendável optar pelo incremento da fragmentação (Freire, 1997, p. 94). Neste caso, a empresa deve primeiro verificar se está em condições de:*

- a) *Segmentar o mercado.*
- b) *Liderar guerras de preços.*

c) *Introduzir novos standards na indústria.*”

*“Um caso particular da estrutura concentrada é a indústria global. A concentração de um setor à escala mundial pode ocorrer por diferentes razões: a possibilidade de explorar as vantagens comparativas de diferentes países, o potencial para realizar economias de escala ou de experiência à escala global, a sofisticação de tecnologias muito avançadas e a mobilidade internacional dos fatores de produção, entre outras.” (Freire, 1997, p. 94)*

*“Por último, quer no contexto nacional, quer no contexto global, é importante distinguir entre os vários segmentos de um mesmo mercado, porque, se forem servidos por empresas distintas, podem apresentar estruturas industriais diferentes.” (Freire, 1997, p. 94)*

### **Indústria em declínio**

*“O declínio das indústrias pode originar na substituição tecnológica, efeitos demográficos, mudanças nos gostos e valores sociais ou tão somente em nova legislação que altera os padrões de compra dos consumidores.” (Freire, 1997, p. 95)*

Segundo Freire (1997, p. 95) *“a severidade do declínio de um negócio tende a ser maior se se verificarem as seguintes condições que aumentam a rivalidade entre os competidores sobreviventes:*

- a) Reduzida diferenciação do produto.*
- b) Elevados custos fixos.*
- c) Existência de barreiras à saída.*
- d) Existência de sinergias operacionais com outras atividade.*
- e) Similaridade dos concorrentes.”*

*“Para as empresas a operar em indústrias em declínio, a decisão crítica consiste na escolha do timing e da via do abandono. Os objetivos e recursos de cada concorrente determinam qual das alternativas deverá ser adotada: a manutenção em atividade para conquistar a liderança, a especialização em segmentos com menor declínio, a*

*exploração do negócio sem investimentos adicionais ou a rápida saída.” (Freire, 1997, p. 95)*

Para Freire (1997, p. 95) *“uma opção estratégica adicional para as empresas a atuar em setores em declínio consiste na redefinição do negócio, dando origem a novas indústrias emergentes.”*

## **2.4. Modelo das cinco forças de Porter**

### **2.4.1. A análise estrutural de indústrias**

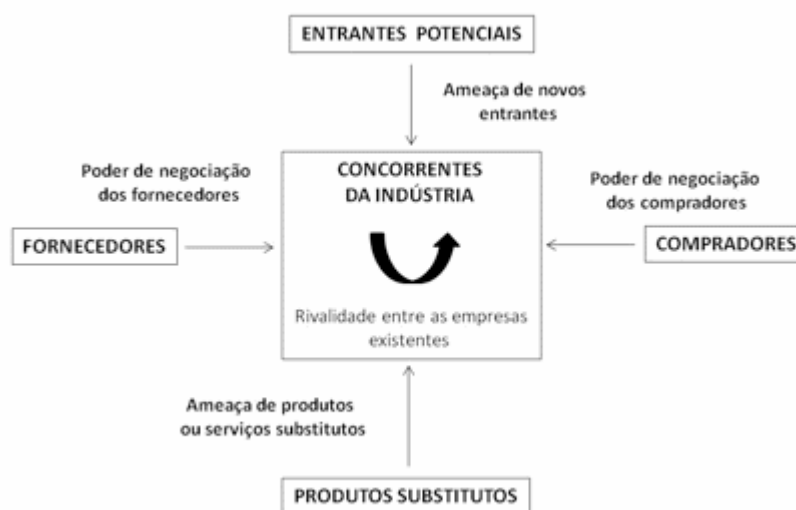
Segundo Porter (1986, p. 22) *“a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente onde esta se insere. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o aspeto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias onde esta compete. Forças externas à indústria são significativas principalmente num sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.”*

A intensidade da concorrência numa indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. De acordo com Porter (1986, p. 22) *“a concorrência numa indústria tem raízes na sua estrutura económica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura 5. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, no seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere.”*

Para Porter (1986, p. 22) *a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial numa indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia*

*possa defender-se da melhor maneira contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.”*

**Figura 5: Forças que dirigem a concorrência na indústria**



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Segundo Porter (1980, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007) e como referido anteriormente o grau de concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas básicas: (1) entrada de novas empresas no mercado; (2) rivalidade entre os atuais concorrentes; (3) pressão de produtos substitutos; (4) poder negocial dos fornecedores e (5) poder negocial dos clientes. A atratividade e a competitividade da indústria vão depender da articulação destas cinco forças.

**Potencial de novas entradas:** novos concorrentes podem reduzir a rentabilidade estrutural do negócio através de aumentos na capacidade de produção que induzem a guerras de preços, da rivalidade acrescida pela conquista de quota de mercado ou da introdução de novos recursos que alterem a dinâmica competitiva da indústria (Porter, 1980; Freire, 1997, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007).

**Pressão de produtos substitutos:** os produtos substitutos afetam a rentabilidade de uma indústria impondo um limite máximo ao preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado. A

pressão dos produtos substitutos é maior quando o diferencial no rácio preço/qualidade é reduzido ou quando a indústria de proveniência destes produtos tem uma rentabilidade elevada e pode, por isso, baixar os preços sem afetar a qualidade (Porter, 1980; Freire, 1997, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007).

**Poder negocial dos fornecedores:** os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade do produto. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que não consegue refletir nos seus preços de venda os acréscimos nos custos (Porter, 1980; Freire, 1997, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007).

**Poder negocial dos clientes:** os clientes podem afetar a atratividade de uma indústria através das suas políticas de preço de compra e pagamento e das suas exigências em matéria de qualidade e serviço (Porter, 1980; Freire, 1997, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007).

**Rivalidade entre concorrentes atuais:** quando a rivalidade entre os atuais concorrentes de uma indústria envereda por guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou extensões dos termos de garantia dos produtos, a atratividade da indústria tende a baixar assim como a rentabilidade do negócio. Se, pelo contrário, a competição ocorrer num contexto de introdução frequente de produtos inovadores, campanhas de comunicação diferenciadoras ou prestação de serviços complementares, o mercado cresce tornando a indústria mais atrativa e rentável (Porter, 1980; Freire, 1997, *cit* em Alberto & Ferreira, 2007).

#### **2.4.2. Modelo das Cinco Forças de Porter**

Rodrigues (2010) também refere que o modelo proposto por Porter assenta na análise de cinco forças competitivas básicas – rivalidade entre empresas concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. O mesmo autor refere que a dimensão vertical (entrada de novos concorrentes e produtos substitutos) assume um carácter

essencialmente competitivo, enquanto a dimensão horizontal (fornecedores e clientes) é, maioritariamente, cooperativo (Rapp, 2001 *cit* em Rodrigues, 2010).

De acordo com os autores Ou *et al.* (2007, *cit* em Rodrigues, 2010) este modelo pode ser aplicado especificamente às empresas, a regiões, indústrias ou a segmentos de mercado de uma indústria. Na sua aplicação como ferramenta de caracterização de uma indústria, o primeiro passo será definir a extensão do mercado a analisar para, num passo seguinte, identificar e analisar todas as forças que regem a indústria (Ou *et al.*, 2007, *cit* em Rodrigues, 2010). O modelo não constitui apenas uma poderosa ferramenta de trabalho que esquematiza as forças exercidas pelo ambiente sobre uma empresa, como também apresenta alternativas para enfrentar os desafios impostos pelas forças e superar os seus concorrentes (Kale e Ardit, 2003, *cit* em Rodrigues, 2010).

O recurso à estratégia é uma forma de superar ameaças e explorar as oportunidades com a limitação de recursos, alcançando, desta forma, uma melhor posição no ambiente de negócio, respeitando as empresas concorrentes (Price *et al.*, 2003, *cit* em Rodrigues, 2010). O mesmo autor refere que para resistirem, todas as empresas têm de tomar decisões, podendo encontrar dificuldades em operar num ambiente em constante mutação se não tiverem definida uma estratégia ou plano.

### **2.4.3. Descrição do Modelo das Cinco Forças**

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. O posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem de custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor. (Bicho & Baptista, 2006)

Para uma empresa que vai entrar num novo negócio, a preocupação essencial é como ultrapassar as barreiras à entrada, e como, posteriormente, criar barreiras à entrada de concorrentes adicionais. Obviamente, o ponto de vista é distinto para empresas já no mercado. Mas mesmo aqui, o ponto de vista de uma empresa presente em todos os segmentos de mercado será diferente de uma pequena concorrente com ação limitada a um nicho. (Bicho & Baptista, 2006)

Desde que a orientação e a análise por empresa e decisão sejam claras e consistentes, este modelo de análise é robusto em termos de definições. Assim, se o negócio for definido de modo restrito, ter-se-á concorrência direta e limitada, mas ameaças elevadas de entrada e/ou produtos substitutos, passando-se o inverso se o negócio for definido de modo muito geral. (Oliveira Soares, 1999, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

## 2.4.4. Determinantes das Forças Competitivas de Porter

Figura 6: Determinantes das Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

### *Rivalidade das empresas concorrentes na indústria*

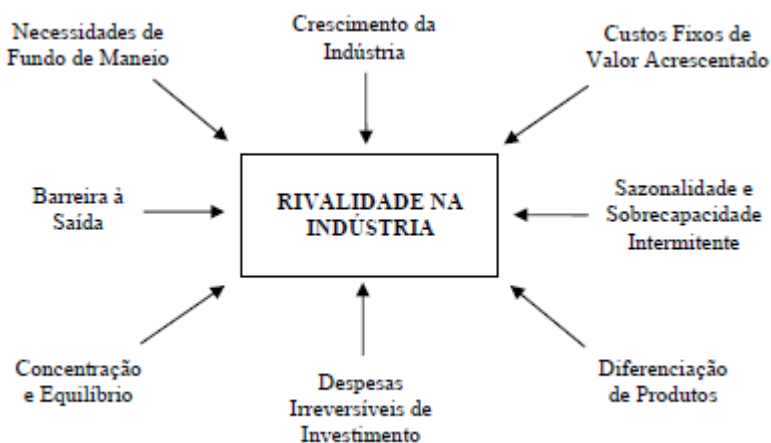
A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir diretamente sobre as clientelas, através de medidas agressivas de captação a curto prazo dessas clientelas. Geralmente um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade da indústria. (Lopes dos Santos, 1990, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

Segundo Oliveira Soares (1999, *cit* em Bicho & Baptista, 2006), em geral, a rivalidade, ou pressão competitiva, entre concorrentes diretos é mais elevada quando:

- O número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- A indústria tem crescimento baixo;
- Existem custos fixos ou de armazenamento elevados;
- Os produtos dos diferentes concorrentes são pouco diferenciados entre si e/ou os clientes podem mudar de fornecedores a baixos custos;
- Concorrentes com estratégias, objetivos e culturas heterogéneas;
- Existem barreiras à saída importantes (fecho/fim do empreendimento);
- Tradições de mercado não conclusivas.

Uma grande rivalidade numa indústria é influenciada pela gestão direta dos concorrentes em disputa, no entanto as principais causas são objetivas e geralmente exteriores à vontade e capacidade de gestão das empresas. O principal elemento concorrencial é o esmagamento das margens, através do persistente corte nos preços e do aumento de descontos de quantidade. (Lopes dos Santos, 1990, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

Figura 7: Determinantes da Rivalidade



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

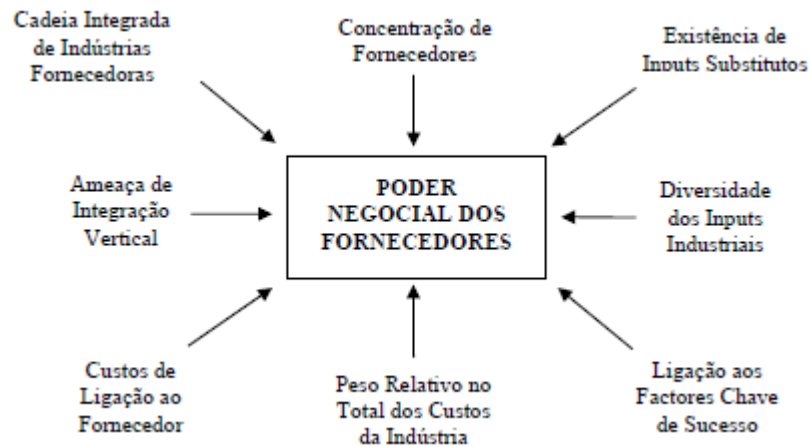
#### *Poder de negociação dos fornecedores*

Segundo Oliveira Soares (1999, *cit* em Bicho & Baptista, 2006), o conceito de fornecedor designa aqui fonte de *inputs* de qualquer tipo, sendo o seu poder potencialmente elevado quando:

- Existe um número reduzido de fornecedores;
- Não existem produtos substitutos para o *input* da empresa;
- Os compradores da indústria são pouco importantes para os fornecedores;
- Os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- Custos elevados na mudança de fornecedor.

Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um importante fator de estrangulamento à rendibilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam. Estes agrupam-se em resultantes do processo tecnológico e em consequências externas à indústria. (Lopes dos Santos, 1990, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

**Figura 8: Determinantes do Poder de Negociação dos Fornecedores**



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

### *Poder de negociação dos clientes*

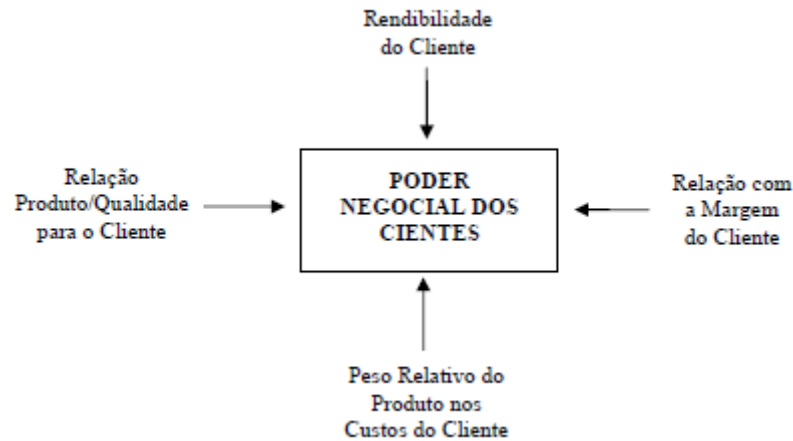
Segundo Oliveira Soares (1999, *cit* em Bicho & Baptista, 2006) esta é uma situação simétrica à do poder relativo dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é, em geral, elevado quando:

- A indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores;
- As compras são feitas em grandes volumes;
- Os produtos adquiridos têm baixa diferenciação (o poder dos clientes aumenta);
- Os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- Os clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

O poder de negociação dos clientes não depende apenas de causas objetivas, relacionadas com o ponto anterior, há um outro fator de relevância primordial, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade atua a sua sensibilidade ao preço, por isso, analisar os determinantes do poder de negociação do cliente, é estudar sobretudo os determinantes de uma maior

ou menor sensibilidade ao preço. (Lopes dos Santos, 1990, cit em Bicho & Baptista, 2006)

**Figura 9: Determinantes do Poder de Negociação dos Clientes**



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

As empresas têm a possibilidade de escolher os seus clientes através da segmentação de marketing, com o objetivo de selecionar clientes menos poderosos, isto é, menos sensíveis ao preço. Portanto, uma via de segmentação criteriosa da clientela preservando os objetivos de autonomia a longo prazo, pode ser muito eficaz, quer quanto à economia, como à rentabilidade. Então, o principal elemento de negociação é o preço, direto e indireto, devido ao peso decisivo no leque de clientes e à facilidade de substituição no mercado. (Lopes dos Santos, 1990, cit em Bicho & Baptista, 2006)

#### *Ameaça de entrada de novos concorrentes*

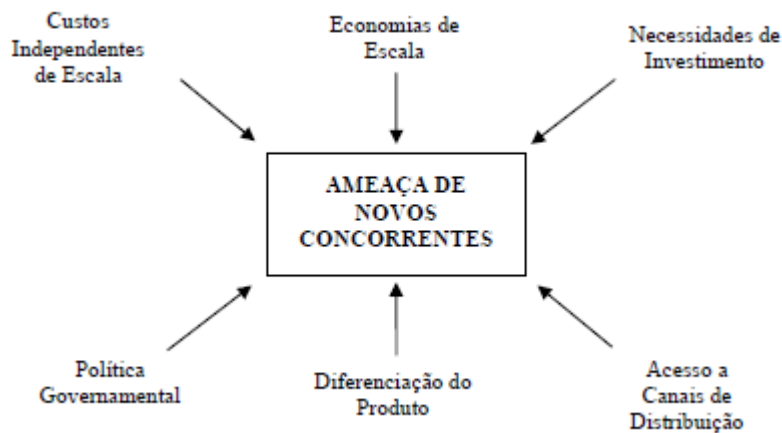
Segundo Oliveira Soares (1999, cit em Bicho & Baptista, 2006) este ponto é provavelmente o mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, no essencial, barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Engloba desde fatores ligados a custos, a fatores de valor superior, como a diferenciação:

- Economia de escala e curva de experiência;

- Economia de gama (partilha de recursos);
- Diferenciação dos produtos;
- Requisitos de capital;
- Custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes;
- Acesso a canais de distribuição;
- Desvantagens de custo independentes da escala.

A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e conseqüentemente aumentando o nível de rivalidade. (Lopes dos Santos, 1990, *cit em* Bicho & Baptista, 2006)

**Figura 10: Ameaça de entrada de novos concorrentes**



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

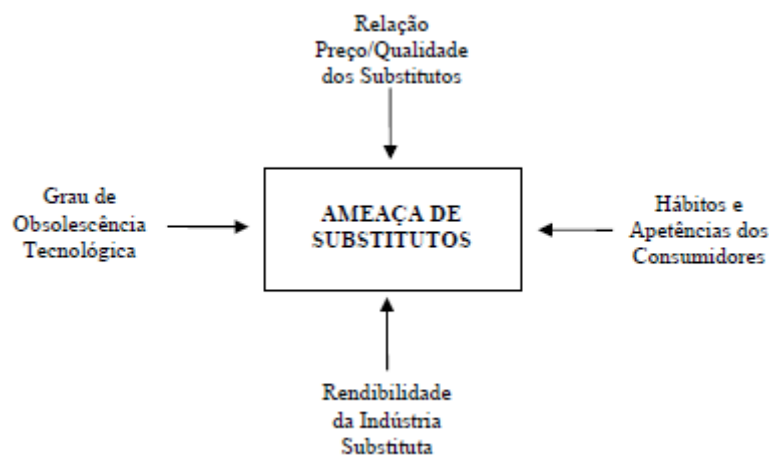
A inovação tecnológica pode ser o fator decisivo do novo concorrente para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, quer de produção, quer de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas por ou na indústria e inverter as condições determinantes de retaliação. (Lopes dos Santos, 1990, *cit em* Bicho & Baptista, 2006)

### *Ameaça de produtos substitutos*

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria. (Oliveira Soares, 1999, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

Todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade da indústria tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atratividade na indústria diminua.

**Figura 11: Ameaça de Produtos Substitutos**



Fonte: Bicho & Baptista (2006)

Os fatores da maior ou menor pressão de substitutos dependem do estágio de evolução da indústria produtora de substitutos e do comportamento habitual do consumidor. (Bicho & Baptista, 2006)

Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens. (Lopes dos Santos, 1990, *cit* em Bicho & Baptista, 2006)

#### **2.4.5. Limitações do Modelo das Cinco Forças**

O Modelo das Cinco Forças é criticado por considerar que os mercados assumem um carácter relativamente estático. Segundo Prahalad e Gary (1990, cit em Rodrigues, 2010) o modelo de Porter foi elaborado com base na situação económica dos anos oitenta, marcada por uma forte competitividade e um mercado global relativamente estável. Os autores referem que o modelo não está habilitado para ter em consideração os novos modelos de negócio e dinâmicas de mercado, o que implica que o modelo dificilmente é aplicável no atual mercado caracterizado por rápidas e constantes mudanças. Nos dias de hoje, a competitividade assume um carácter dinâmico e as estruturas que estão na base das diversas indústrias evoluem constantemente. Atualmente, os mercados são extremamente influenciados pelo progresso tecnológico, em particular a tecnologia da informação. As inovações tecnológicas e o dinamismo que caracteriza os mercados atuais alteram, em pouco tempo, os modelos de negócio praticados.

Segundo os autores Hill e Jones (1995, cit em Rodrigues, 2010), este modelo aqui tratado dá demasiada importância à estrutura da indústria, assumindo que esta determina a performance de uma empresa, acabando por minimizar a importância das diferenças entre as empresas que concorrem numa determinada indústria. O modelo refere-se à indústria como um todo e não a uma empresa individual, sendo ainda assim possível caracterizar setores da indústria com peso determinante que condicionem de forma significativa as características da indústria no seu todo. Atualmente pode existir uma grande discrepância nos resultados obtidos por diferentes empresas que fazem parte da mesma indústria. Como Rodrigues (2010) refere, estudos recentes revelam que a estrutura de uma indústria explica apenas cerca de 10% da variação dos resultados obtidos pelas empresas, sugerindo que os recursos individuais e as capacidades particulares de uma empresa são mais importantes e mais determinantes no seu desempenho que o facto de pertencer a uma indústria. Uma empresa não será lucrativa pelo simples facto de estar inserida numa indústria atrativa (Hill e Jones, 1995, como citado em Rodrigues, 2010)

Lynch (1995, cit em Rodrigues, 2010) acrescenta que esta ferramenta de análise assume um carácter demasiado estático já que, na prática, o ambiente de competitividade está em constante mudança

Para Lynch (2000, *cit em Rodrigues, 2010*) o fator cliente é mais importante que outros aspetos que estão na base da definição de uma estratégia e que não deve ser tratado da mesma forma no processo de análise.

Baker (2003, *cit em Rodrigues, 2010*) destaca a incapacidade da ferramenta de Porter considerar as dimensões humanas e comportamentais da estratégia competitiva.

Baden-Fuller e Stopford (1992) contrariam a ideia defendida por Porter de que, com base na análise das Cinco Forças de uma indústria, se consegue identificar oportunidades que conduzem a resultados superiores. Segundo os autores, existem pequenas diferenças no desempenho entre diferentes indústrias. No ano anterior, Rumelt (1991, *cit em Rodrigues, 2010*) concluíra que os fatores específicos de uma empresa acabaram por ser mais determinantes na obtenção de resultados positivos no negócio que o ambiente competitivo que a rodeava.

Com base no princípio que o Modelo de Porter foi concebido há um quarto de século atrás, e dadas as alterações profundas a todos os níveis que, entretanto se deram, poderia pensar-se que este constituísse uma ferramenta de trabalho desatualizada para o mundo empresarial do século XXI. No entanto, analisando as investigações e os trabalhos publicados por vários autores, esta ideia é contrariada, sendo constantemente defendido que o Modelo das Cinco Forças de Porter continua a ser relevante e deve ser utilizado.

Richard Lynch (1995, *cit em Rodrigues, 2010*) considera que este é útil como primeira abordagem na formulação da estratégia empresarial, constituindo uma ferramenta de trabalho lógica e estruturada. Esta opinião é partilhada por Stonehouse G. *et al* (2000, *cit em Rodrigues, 2010*) que defendem que a metodologia de Porter fornece ferramentas suscetíveis de análise por parte dos gestores como forma de análise dos complexos ambientes e atividades que afetam a atividade das empresas. Cliff Bowman (1998, *cit em Rodrigues, 2010*) argumenta que esta técnica propicia

uma forma de analisar o ambiente competitivo. O modelo de Porter abrange toda a indústria e define, com base nas cinco ameaças, uma oportunidade de negócio. David Aaker (1992, *cit* em Rodrigues, 2010) vai mais longe e afirma que, para além de construir uma ferramenta de análise de segmento de mercado e das necessidades do cliente, o Modelo das Cinco Forças pode, ainda, ser aplicado a mercado ou sub-mercado dentro de uma indústria.

Karagiannopoulos, Georgopoulos e Nikolopoulos (2005, *cit* em Rodrigues, 2010) estudaram o impacto que a Internet provocou nos mercados atuais e avaliaram as consequências sobre as tradicionais regras de mercado descritas no modelo de Porter. Os autores concluíram que os novos fatores que parecem dominar a “nova economia” não são inteiramente “novos”, constituindo partes da antiga e bem definida economia. O estudo de investigação dos mesmos autores acaba por concluir que, mesmo com a entrada da indústria da Internet, o modelo de Porter é válido.

Com base na literatura disponível, pode concluir-se que o Modelo das Cinco Forças de Porter é útil e constitui uma robusta ferramenta de trabalho para os gestores, sendo que a sua aplicação deve complementada com o uso de outras ferramentas de análise de estratégia.

Para este projeto empresarial o Modelo proposto por Porter também irá ser complementado com dados numéricos e taxas de crescimento sobre o setor, e principalmente pelo VAS proposto por Freire.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **3.1. Paradigma, estratégia e método de análise científica**

A metodologia pode ser definida como a aplicação de procedimentos e técnicas adotados com o propósito de alcançar o conhecimento e com a finalidade de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Entende-se assim a metodologia como o caminho, a forma, o modo de pensamento (Prodonov e Freitas, 2013 *cit em* Oliveira, 2013).

#### **3.1.1. Paradigma**

Para Saccol (2009, p. 251, *cit em* Sambento, 2012), um paradigma de pesquisa está relacionado com “determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)”.

Segundo Crotty (1998, *cit em* Sambento, 2012), um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa. Ainda de acordo com Saccol (2009, p. 254, *cit em* Sambento, 2012), “os paradigmas são acima de tudo visões do mundo e não métodos de pesquisa específicos”.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, *cit em* Oliveira, 2013), do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser:

- **Básica:** tem como objetivo gerar novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência e sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
- **Aplicada:** tem como finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Ainda de acordo com estes autores, do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa pode ser:

- Exploratória: tem como finalidade proporcionar mais informação sobre o assunto em investigação, possibilitando a sua definição e delineamento. Assume geralmente as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso e envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com os problemas em investigação e análises de exemplos.
- Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve a utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados como o questionário, o teste ou a observação direta. O investigador apenas regista e descreve os factos observados, sem os manipular e sem interferir neles.
- Explicativa: procura explicar o porquê das coisas e as suas causas através do registo, da análise, da classificação e da interpretação dos fenómenos observados. Tem como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenómenos. Assume, em geral, a forma de pesquisa experimental e pesquisa ex-post-facto.

Prodanov e Freitas (2013, *cit* em Oliveira, 2013) referem ainda que, sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser:

- Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações com o objetivo de as classificar e analisar. Este tipo de abordagem requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas e visa sobretudo encontrar e analisar possíveis relações entre variáveis.
- Qualitativa: considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Trata-se de uma pesquisa descritiva que não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas, não existindo também a preocupação de comprovar

hipóteses previamente definidas. Neste tipo de abordagem, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados.

Neste trabalho, e depois de definidos os objetivos optou-se por uma pesquisa aplicada, descritiva e tanto quantitativa como qualitativa, sendo portanto um paradigma pragmático, uma vez que se vão analisar tanto dados numéricos como qualitativos, como o Modelos das 5 Forças de Porter. Como também se pretende fazer a caracterização de uma determinada realidade, retirando as conclusões a partir de uma dada análise será utilizado o método dedutivo.

### **3.1.2. Estratégia de análise**

Uma vez que aqui se trata do paradigma pragmático, ou seja, tanto podem ser utilizadas as estratégias positivistas e construtivistas, considerou-se que a estratégias de investigação do paradigma construtivista se adequa mais a este trabalho.

Segundo Saur-Amaral (2009, *cit* em Matias, 2012), as estratégias de investigação mais utilizadas no âmbito do paradigma construtivista são:

- Etnografias – visam estudar um grupo que possua características culturais e/ou sociais homogéneas durante um período temporal longo.
- *Grounded theory* – centra-se na dimensão humana da sociedade e nos aspetos subjetivos da vida social. Tem como objetivo construir uma teoria específica, abstrata, com base nas perspetivas pessoais dos indivíduos sobre um determinado fenómeno.
- Estudos de caso - pretendem enriquecer um determinado corpo teórico através do estudo de situações, fenómenos ou indivíduos, com recurso a diversas fontes de informação e técnicas de recolha de dados.
- Investigação fenomenológica – tem como objeto de estudo um determinado fenómeno, de forma aprofundada, com base nas perspetivas pessoais dos indivíduos participantes.

- Narrativa – investigação que estuda a vida de indivíduos. Com base nos relatos do(s) indivíduo(s), o investigador, acrescentando as suas opiniões pessoais, apresenta o estudo numa perspetiva cronológica.

Neste projeto optou-se pelo estudo de caso, técnica que é descrita de forma mais específica no ponto a seguir.

### **3.1.2.1. Estudo de caso**

Devido à riqueza de informação possível de obter e ao elevado grau de realismo presente, a estratégia de investigação do Estudo de caso é a que melhor permitirá compreender e descrever o fenómeno da expansão setorial na empresa SOPAIS.

O estudo de caso pode utilizar distintas metodologias/ abordagens (quantitativas e qualitativas), daí a sua popularidade crescente na investigação em Gestão e Marketing. No entanto, como refere Gama (2009, *cit* em Matias, 2012), alguns autores consideram que lhe carece objetividade e rigor, sendo considerado como uma forma de investigação inferior e até mesmo débil.

O estudo de caso é a metodologia preferida para investigações que se centrem em questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos ou, quando o foco do estudo se debruça sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos (Yin, 2003 *cit* em Matias, 2012).

Para Saur-Amaral (2009, *cit* em Matias, 2012), o estudo de caso “*é uma estratégia de investigação cujo objetivo é estudar aspetos contemporâneos, dentro de um sistema bem delimitado temporal e espacialmente, recorrendo à recolha de dados com base em múltiplas fontes de informação relativas ao respetivo sistema, e à análise e relato descritivo das principais ilações*”.

Para Cascais (2012) nos estudos de casos existem várias tipologias. As principais classificações identificadas por este autor foram:

- Número de casos analisados – únicos (só um caso) ou múltiplos (dois ou mais);

- Forma da análise – holísticos (análise abrangente) ou imbricados (Análise separada e diferenciada, por componentes do modelo conceptual);
- Objetivos de investigação – exploratórios (compreender novas realidades), descritivos (exposição de factos/acometimentos) e explicativos (descobrir o porquê).

Independentemente do tipo de estudo de caso, as evidências devem ser analisadas à luz dos critérios de validade e fiabilidade (Matias, 2012). Yin (2003, *cit em Matias, 2012*) adverte para a necessidade de garantir a validade dos constructos, a validade externa e a confiabilidade/fiabilidade da investigação, por forma a garantir a qualidade do resultado final.

A validade dos constructos é assegurada através do recurso a múltiplas fontes de informação, e da revisão do relato do estudo de caso pelos principais participantes no estudo. (Matias, 2012)

A validade externa, ou generalização dos resultados/conclusões, é assegurada através da estruturação da investigação com base em teoria previamente aceite pela comunidade científica. (Matias, 2012)

A fiabilidade é assegurada através da utilização de um protocolo de estudo de caso e de uma base de dados de toda a informação relativa ao estudo, permitindo a sua replicação posterior, nomeadamente, por outros meios e por outras pessoas. (Matias, 2012)

O desenvolvimento de um estudo de caso exige o cumprimento de quatro grandes etapas: Planificação (Protocolo), Recolha de dados, Análise de dados e Relato do estudo de caso. (Matias, 2012)

### **Planificação da investigação**

A planificação serve para estruturar o trabalho e deve comportar elementos como o problema a estudar, tipo de estudo de caso, fases do projeto (Gama, 2009, *cit em Matias, 2012*).

Para Yin (2003, *cit* em Matias, 2012), previamente à recolha de dados, e numa perspetiva do estabelecimento das condições necessárias para o bom desempenho dessa tarefa, é conveniente a existência de um plano que explicita a informação a obter e a forma da sua obtenção. A estruturação do projeto de investigação deverá culminar na elaboração do Protocolo de Investigação.

### **Recolha de dados**

A fase de recolha de dados consiste na produção de evidências relevantes para o estudo da questão de investigação. Para Yin (2003, *cit* em Matias, 2012) há três aspetos a ter em consideração nesta fase: utilização de várias fontes por forma a assegurar a triangulação (não se pode confiar somente na opinião de uma pessoa entrevistada sobre um determinado assunto), construção de uma base de dados (registo e fiabilidade), anotação de todos os passos da investigação por forma a garantir a transparência da mesma.

Gama (2012, p.78, *cit* em Matias, 2012) reforça que no caso da utilização de múltiplos métodos de recolha de dados *“a racionalidade assenta no tornar possível a triangulação da informação (numa lógica de corroboração), permitindo consequentemente objetivar uma mais sólida consubstanciação de factos e conclusões”*.

Os principais métodos de recolha de dados em estudos de caso são sintetizados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Principais métodos de recolha de dados em estudos de caso**

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Participação direta</b>	Compreensão do fenómeno em profundidade Informação em primeira mão	Pode não ser apropriado (condicionar) Impossibilidade (falta de permissão ou tempo)
<b>Observação</b>	Obtenção da informação diretamente e no seu contexto	Impossibilidade (falta de permissão ou tempo)
<b>Entrevistas</b>	Focalizadas no tema Diversas perspetivas	Dificuldade no registo (obter autorização para gravar) Respostas “socialmente aceites”
<b>Evidência documental</b>	Objetividade e precisão Arquivos (evolução cronológica)	Impossibilidade (falta de permissão, confidencialidade)

Fonte: Matias (2012)

### **Análise de dados**

A fase da análise de dados consiste na combinação da evidência por forma a contemplar os objetivos da investigação.

### **Relato do estudo de caso**

Por fim, na etapa do relato, o investigador deverá redigir o estudo de caso, organizá-lo de forma coerente, e solicitar aos participantes do estudo a revisão do relato. Os resultados e conclusões devem ser baseados em dados e não em ideias do investigador, consubstanciando a objetividade do estudo de caso (Matias, 2012).

Antes de ser apresentado o Protocolo de estudo de caso, considera-se pertinente enunciar as escolhas metodológicas relevantes para este projeto profissional (Tabela 2).

**Tabela 2 - Escolhas metodológicas relevantes para a investigação**

<b>Paradigma</b>	Pragmático
<b>Abordagem</b>	Qualitativa e Quantitativa
<b>Estratégia de Investigação</b>	Estudo de Caso
<b>Técnicas de recolha de dados</b>	Análise documental

Fonte: Elaboração própria

### **3.2. Protocolo do estudo de caso**

O protocolo de investigação revela-se como um instrumento fundamental para a devida preparação do estudo. A definição do protocolo é essencial para aumentar a credibilidade e a eficácia da investigação de um estudo de caso, sendo este um guia orientador da parte empírica da investigação (Matias, 2012).

#### **Objetivo do estudo de caso**

Este estudo de caso pretende responder à seguinte questão de investigação: **“Quais os setores mais atrativos para a SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda se expandir a nível setorial?”**

#### **Tipo e natureza do estudo de caso**

Este é um estudo de caso único porque se foca apenas numa empresa. Como contempla apenas uma única unidade de análise – a expansão da empresa para outros setores de atividade, e porque aborda a questão colocada de forma abrangente em

vez de separada, também é caracterizado como um estudo holístico (Yin, 2003, *cit* em Matias, 2012).

### **Informação contextual**

Para a realização do estudo de caso, considerou-se essencial compreender o contexto envolvente, nomeadamente, como se atua no mercado B2B, como se avalia a atratividade da indústria e como se caracterizam os setores em estudo.

### **Procedimentos de recolha de dados**

O primeiro passo passará por ter autorização da empresa em causa para a realização deste projeto aplicado na mesma.

Para recolha de dados, será feito um *brainstorming* com alguns elementos da empresa para se perceber quais os setores onde esta poderá entrar, e de seguida realizar-se-á uma pesquisa documental sobre a caracterização de cada setor.

Algumas dificuldades com que se pode deparar neste processo: a falta de informação documental disponível e a atualidade da mesma.

Para a realização deste caso, será utilizada a recolha documental como fonte de informação. Documentação sobre cada setor, estudos setoriais, dados do Banco de Portugal.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO SOPAIS – COMPONENTES METÁLICOS, LDA**

### **3.3. Caracterização da empresa Sopais – Componentes Metálicos, Lda**

A Sopais – Componentes Metálicos, Lda é uma empresa metalomecânica com quase 30 anos de experiência situada no Eco Parque Empresarial de Estarreja, Aveiro. Servindo maioritariamente a indústria automóvel ao longo dos anos, adquiriu o *know-how* necessário para fornecer outros setores, uma vez que o setor automóvel é um dos mais exigentes no que toca à qualidade dos componentes metálicos. Por isso mesmo, é certificada pela Norma de Certificação NP EN ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão de Qualidade) e encontra-se em fase de implementação das Normas de Certificação NP EN ISO 14001:2012 (Sistema de Gestão do Ambiente), OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho) e ISO/TS 16949:2009 (Sistema de Gestão de Qualidade do Setor Automóvel).

A SOPAIS é hoje uma empresa cuja experiência dos técnicos, a flexibilidade da organização e da tecnologia selecionada acumulada com a cultura de rigor e responsabilidade para com os compromissos assumidos com os clientes, foram e são vetores essenciais para atualmente serem fornecedores (*tier 2* e *tier 3*) de confiança de fornecedores mundiais de 1ª linha da indústria automóvel (*tier 1*) – viaturas pesadas (trailers, camiões) e ligeira (Audi), como é exemplo as vendas indiretas para o grupo (Áustria) através da Aspöck Portugal.

Assim sendo, em termos operacionais a empresa produz componentes metálicos de alta precisão, maioritariamente para o ramo automóvel, materializados pelos seguintes processos: conformação de peças (metalomecânica de precisão, quinagem, estampagem, corte, soldadura Mig/Mag, por resistência e por pontos de projeção trifásica, conformação de tubos e respetivo corte automático.

Principais clientes – Aspöck; Arouplas – Plásticos Técnicos, Lda e MicroPlásticos, Lda.

Processo Produtivo da SOPAIS – Fornecedores

**Tabela 3 – Processo Produtivo da SOPAIS**

<b>Matéria-Prima</b>	<b>Fornecedores (Tier 3)</b>
Chapa Polida DC01 com espessura de 0,02 mm (necessita de tratamento <i>a posteriori</i> porque é sensível à corrosão)	Plafesa; Slem; Susider (empresa Espanhola mas com representação em Portugal); Semimetais (Qualquer medida e quantidade);
Chapa Galvanizada 0,02 mm (já tem tratamento de zinco)	Oscacer; Gonvarri
Latão	Wieland (características específicas da SOPAIS, Certificado de Qualidade muito bem acompanhado) Sucata
Bronze com 0,5 mm	Wieland e KME
Inox e Aço Macio (Fita 0,4 mm)	ARS; Vizcaina/Vinco
Tubo redondo	Osório & Sónia; Rui Santos; Transformadora da Seixa
Pintura a pó	Caetano Coatings
Têmpera	Pecol; Soenfuste; Macap; Haertha
Zinco Níquel, Zinco Convencional	Pecol; Joaquim Isidro
Estanho	Joaquim Isidro

Fonte: Elaboração Própria

**Fornecedor Tier 1 – Aspöck e Sucatas**

### **3.4. Descrição do processo de recolha de dados**

Realizou-se um *brainstorming* em reunião nas instalações da Sopais, com os presentes Raquel Marques (*Marketing Coordinator*), Bruno Rodrigues (*RH and Financial Manager*), Bruno Pinto (*Production Manager*) e Nelson Pereira (*Purchase and Quality Manager*) para averiguar quais os setores onde a empresa também poderia estar inserida, atendendo sua à tecnologia e *know-how*. Para chegar às conclusões debateu-se sobre os componentes metálicos que vários produtos poderiam conter, mesmo não estando a olho nu, como acontece no setor automóvel, sobre o seu fabrico e sobre os componentes metálicos *standards*.

Acerca destes últimos referidos sabe-se que os componentes metálicos *standards* fabricam-se na China devido aos custos reduzidos e como tal, ficaram de fora alguns produtos, como por exemplo isqueiros, telemóveis e, por consequência, setores de atividade.

Com o debate de ideias chegou-se à conclusão que a empresa poderá fabricar componentes metálicos para os seguintes setores de atividade:

- Fabrico de Mobiliário e de Colchões (CAE 31);
- Fabricação de Equipamento Elétrico (CAE 27);
- Fabricação de Máquinas e Equipamentos (CAE 28);
- Fabricação de Outro Equipamento de Transporte (CAE 30);
- Fabricação de Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas (CAE 22).

Após retiradas estas conclusões passou-se à recolha documental sobre estes mesmos setores de atividade, através dos dados fornecidos pelo Banco de Portugal, Estudos Setoriais e artigos científicos, com o objetivo de identificar a sua atratividade.

De seguida, pode observar-se a segmentação setorial em números de cada indústria aqui identificada com dados do Banco de Portugal (Volume de Negócios, Taxa de Crescimento, etc) e o cálculo do VAS (Valor da Atratividade Setorial), este último presente na Revisão de Literatura acima.

Para complementar a informação e retirar a resposta ao problema identificado nesta tese de mestrado, aplicou-se a Revisão de Literatura nos cinco

setores de atividade a ter em conta, como o Modelo das Cinco Forças de Porter e o VAS.

### **3.5. Caracterização dos setores**

#### **3.5.1. Setor de Mobiliário**

Segundo INE (2007) este setor é constituído pelos seguintes subsetores:

- Fabricação de mobiliário e de colchões (CAE 310)

Segundo Martins (2012) o setor do mobiliário dedica-se à fabricação de diversos tipos de mobiliário (sala, cozinha, escritório, etc.) e incorpora diferentes matérias-primas das quais se destacam a madeira, os metais, os vidros, os plásticos e os tecidos. A mão-de-obra é muito intensiva neste setor e caracteriza-se por níveis elevados de dispersão e fragmentação. O setor caracteriza-se, basicamente, por organizações de pequena dimensão, cerca de 60% das organizações (Vicente, 2009, *cit* em Martins, 2012) e, na sua maioria, de cariz familiar, portanto podem designar-se organizações tradicionais. Apresentam uma elevada flexibilidade e capacidade de responder às necessidades de mercado, o que tem impulsionado um grande leque de produtos diferenciados que resulta, também, do desenvolvimento tecnológico.

É uma economia em crescimento que assume um papel importante na economia nacional, na criação de postos de trabalho e na deslocação das pessoas para as regiões mais desfavorecidas (Martins, 2012).

Segundo a mesma autora o volume de faturação em 2010 ascendeu a 1.272 milhões de euros, distribuídos por 2.288 das quais fazem parte integrante as 70 organizações certificadas, que empregaram 29.731 trabalhadores (tabela 4).

Para Martins (2012) o ano de 2010 distingue-se pela melhoria do desempenho do setor no que respeita a vendas internacionais, que serviu para contrariar a decadência que se vinha a sentir nos últimos anos, fruto da atual crise

económica e financeira. É de realçar a dinâmica e o potencial de crescimento desta parte do tecido empresarial, cujos resultados evidenciam.

No seguimento dos resultados obtidos no ano de 2010, Hugo Vieira diretor executivo da APIMA, afirma: “Num mercado cada vez mais competitivo é fundamental ter uma indústria competitiva assente na qualidade, inovação e *design* dos seus produtos, com capacidade de adaptação às necessidades do mercado suportada na excelência do serviço prestado.” (JN classificados, 2011, *cit* em Martins, 2012). Em 2011 o setor do mobiliário continuou em crescimento tendo as suas exportações ultrapassando os mil milhões de euros (APIMA, 2012, *cit* em Martins, 2012). Os principais mercados do setor foram a Espanha, responsável por 35% das exportações, seguido da França (29%), a Angola com 10%, a Alemanha com 6% e, por último, a Suécia com 4%. O aumento das exportações e, sobretudo, as exportações para os países nórdicos refletem, de certo modo, a qualidade que tem emergindo nas indústrias do mobiliário portuguesas numa aposta constante com o objetivo de vencer e ultrapassar a atual crise mundial que se faz sentir. (Martins, 2012)

**Tabela 4 – Caracterização sumário do setor**

	<b>1998</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>
<b>Nº de Empresas</b>	3.676	2.400	2.600	2.288
<b>Nº de trabalhadores</b>	40.950	34.000	30.000	29.731
<b>Volume de negócios (m€)</b>	1.247	1.297	887	1.272
<b>Exportações (m€)</b>	113	593	838	980

Fonte: Adaptado de APIMA; AIMMP; AEPortugal (Martins, 2012)

Relativamente à competitividade deste setor Martins, (2012) afirma que as indústrias de mobiliário enfrentam graves problemas de competitividade devido a diversos fatores, nomeadamente a mudança de gosto dos consumidores, a mudança na forma como se processa a comercialização e distribuição do mobiliário ou a deslocação das unidades de produção em busca de custos mais baixos (AIMMP, 2007, *cit* em Martins, 2012), são exemplos que ilustram o atual cenário de competitividade

do setor. A dificuldade de acesso à banca, a incerteza do retorno do investimento, a mão-de-obra pouco qualificada, a inexistência de quadros superiores nas organizações e a produtividade inferior aos valores médios da União Europeia são fatores que condicionam, de forma significativa, a inovação e o poder de competitividade das indústrias de mobiliário portuguesas, onde o sucesso passará por otimizar os recursos existentes numa perspetiva de redução de custos, de uma aposta na qualidade e na diferenciação, de forma a garantir um crescimento sustentável.

Para Martins (2012) um ponto interessante a ressaltar no estudo desencadeado pela AIMMP (2007, *cit* em Martins, 2012) denominado “Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário”, é a reduzida percentagem de organizações que consideram ser capazes de baixar os custos de produção para se tornarem mais competitivos, isto porque o nível tecnológico ainda não é uma realidade nas organizações do setor e a qualidade surge pelo conhecimento dos trabalhadores de há longos anos, agravando os custos de produção. No entanto, a grande maioria das organizações encaram a inovação como uma grande vantagem competitiva, embora apenas uma pequena percentagem se considere líder, no que a esta matéria diz respeito. A principal fonte de inovação dos processos produtivos é a introdução de novas tecnologias. No entanto, a manutenção preventiva e o controlo de qualidade têm muito a desenvolver no momento. (Martins, 2012)

A vantagem competitiva poderá ser alcançada com a redução dos custos dos recursos imputados, tais como trabalho, matérias-primas, infraestruturas. No entanto, a globalização permite alcançá-la através da aquisição de novos equipamentos, matérias-primas e *know-how* existente em qualquer parte do mundo. Os fatores que contribuem para uma maior vantagem competitiva são a capacidade das organizações em acompanhar a evolução dos gostos dos consumidores, as questões de estética e funcionalidade dos produtos, a organização da produção e de toda a cadeia de abastecimento e a gestão (AIMMP, 2007, *cit* em Martins, 2012).

### 3.5.2. Setor Elétrico

Segundo INE (2007) o Setor Elétrico é constituído por:

- Fabricação de motores, geradores e transformadores elétricos e fabricação de material de distribuição e de controlo para instalações elétricas (CAE 271);
- Fabricação de acumuladores e pilhas (CAE 272);
- Fabricação de fios e cabos isolados e seus acessórios (CAE 273);
- Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação (CAE 274);
- Fabricação de aparelhos para uso doméstico (CAE 275);
- Fabricação de outro equipamento elétrico (CAE 279).

O Sector Elétrico e Eletrónico teve um comportamento razoável em 2011: um crescimento nominal das Vendas Industriais (Prod. Acabada + Serviços + Subprodutos) de 4% (estimamos o crescimento real no intervalo 2,0% - 3%). Diz-se razoável porque se trata de um ano em que a Indústria, no seu todo, apenas cresceu 0,4% e a economia globalmente considerada (PIB) terá tido um decréscimo em torno dos 3%. (ANIMEE, 2012)

A Exportação (+ 14%), como em 2010, foi a causadora do crescimento global positivo. Salientaram-se alguns subsectores, com crescimento acima da média: “Fios e Cabos Isolados”, “Aparelhagem Ligeira de Instalação”, “Aparelhagem e Sistemas de Medida, Automação e Controlo”, “Telecomunicações, Eletrónica Profissional e Informática” (na vertente de equipamentos de tecnologias de informação). O segmento “Eletrónica de Consumo”, o de maior expressão relativa nas vendas ao exterior, teve crescimento ligeiramente abaixo da média. (ANIMEE, 2012)

A quebra no Emprego (- 3%) teve maior incidência nos subsectores mais dependentes do mercado português. (ANIMEE, 2012)

Relativamente ao Volume de Negócios deste setor as perspetivas não são animadoras, tendo em conta não só os índices registados no primeiro trimestre do

ano, mas também os previstos para o próximo trimestre: as empresas não apontam melhorias no Volume de Negócios quer no mercado interno, quer no externo, acusando a estagnação face ao difícil ano de 2013. (ANIMEE, 2014)

**Tabela 5 – Volume de Negócios**

<b>Volume de Negócios</b>	<b>1º trim. 2014</b>	<b>2º trim. 2014</b>
<b>Mercado Português</b>	2,7	2,6
<b>Mercado Externo</b>	2,8	2,7

Fonte: Adaptado de ANIMEE (2014)

Quanto à carteira de encomendas vão-se verificando, no entanto, melhorias pontuais (em alguns subsectores), o que poderá explicar a melhoria verificada na Carteira de Encomendas no mercado interno no trimestre que passou e que deverá manter-se no próximo. No externo, por seu turno, houve uma quebra. (ANIMEE, 2014)

**Tabela 6 – Carteira de Encomendas**

<b>Carteira de Encomendas</b>	<b>1º trim. 2014</b>	<b>2º trim. 2014</b>
<b>Mercado Português</b>	2,8	2,8
<b>Mercado Externo</b>	2,7	2,6

Fonte: Adaptado de ANIMEE (2014)

Sobre a propensão ao investimento o difícil ano de 2013, os baixos índices de confiança e a carga burocrática das empresas no começo de cada ano poderão explicar uma queda acentuada deste indicador no 1º trimestre; o mesmo melhora no segundo, à medida que os vários incentivos e a maior disponibilidade permitem uma planificação de algum tipo de investimento. (ANIMEE, 2014)

**Tabela 7 – Propensão de Investimento**

<b>Investimento</b>	<b>1º trim. 2014</b>	<b>2º trim. 2014</b>
<b>Propensão a investir</b>	2,3	2,5

Fonte: Adaptado de ANIMEE (2014)

Referente à situação financeira, uma vez que o indicador da Liquidez se manteve estável no 1º trimestre (e nos anteriores), a quebra prevista para o próximo trimestre poderá ser pontual; relativamente aos restantes indicadores, todos eles acusam quebras de 1 a 2 casas decimais relativamente ao último trimestre de 2013. Quer as recuperações de Dívidas, quer o custo ou acesso a mecanismos de crédito parecem ter piorado; prevê-se, todavia, uma ligeira recuperação para o 2º trimestre de 2014. (ANIMEE, 2014)

**Tabela 8 – Situação Financeira**

<b>Indicadores</b>	<b>1º trim. 2014</b>	<b>2º trim. 2014</b>
<b>Tesouraria/Liquidez</b>	3,0	2,8
<b>Dívidas de clientes privados</b>	2,7	2,7
<b>Dívidas do Estado e Sector Público</b>	2,6	2,7
<b>Acesso ao crédito</b>	2,4	2,4
<b>Custo do crédito</b>	2,5	2,7
<b>Seguro Crédito à Exportação</b>	2,1	2,3

Fonte: Adaptado de ANIMEE (2014)

### **3.5.3. Setor de Máquinas e Equipamentos**

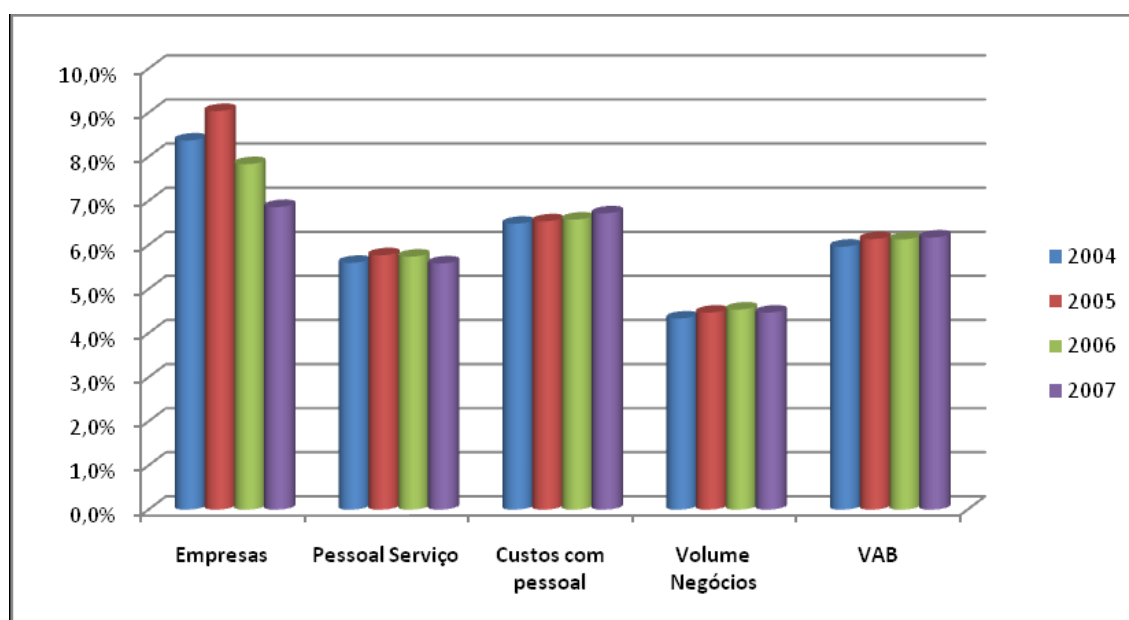
Segundo INE (2007) este setor é constituído pelos seguintes subsetores:

- Fabricação de máquinas e de equipamentos para uso geral (CAE 281);
- Fabricação de outras máquinas para uso geral (CAE 282);
- Fabricação de máquinas e de tratores para a agricultura, pecuária e silvicultura (CAE 283);

- Fabricação de máquinas-ferramentas, exceto portáteis (CAE 284);
- Fabricação de outras máquinas e equipamento para uso específico (CAE 289).

Segundo AEP (2010) no cômputo da indústria transformadora (I.T.), a fabricação de máquinas e equipamento n.e. (CAE 28) representava, em 2007, 6,9% do total de empresas, 5,6% do pessoal ao serviço, 4,5% do volume de negócios e 6,2% do VAB.

**Gráfico 1 - Principais variáveis: Peso da CAE 29 na I.T.**



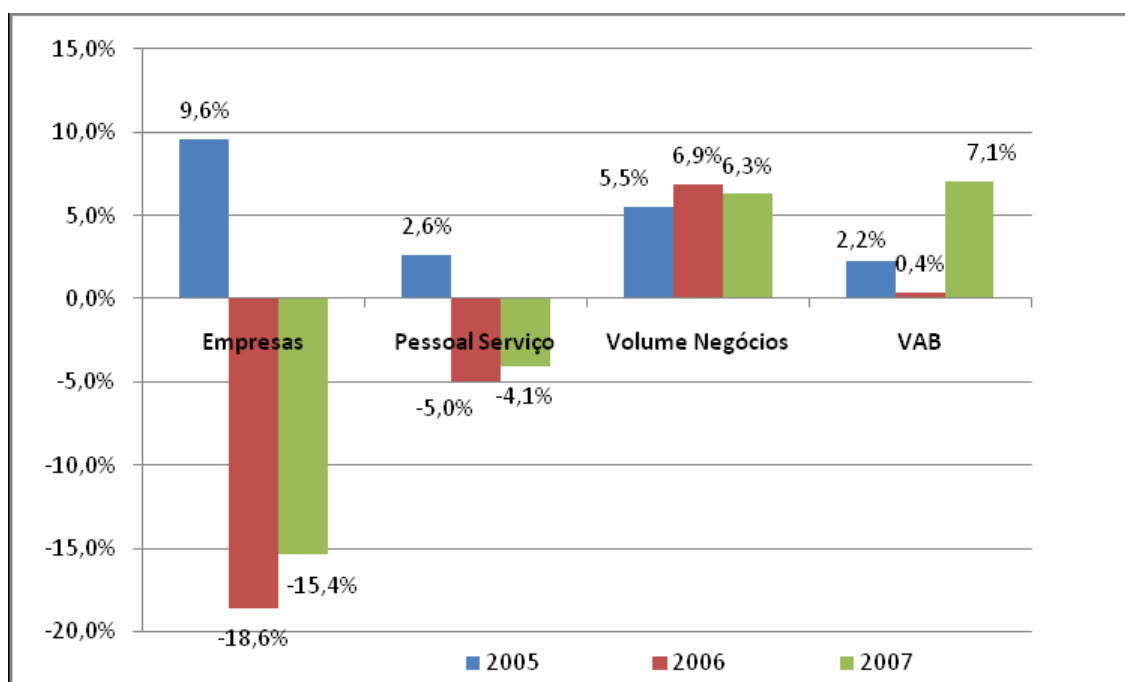
Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas; Cálculos próprios (AEP, 2010)

A produtividade aparente do trabalho (VAB por trabalhador), que entre 2004 e 2006 se manteve abaixo do valor médio observado para a I.T., foi em 2007 ligeiramente superior (6,83 milhares de euros contra 6,3 milhares de euros). (AEP, 2010)

Entre 2004 e 2007 verificou-se um recuo no número de empresas e no pessoal ao serviço (taxa de variação acumulada de -7,9% e -6,2%, respetivamente). Apesar da diminuição evidenciada por estas duas variáveis, registaram-se aumentos

no volume de negócios e no VAB (taxa de variação acumulada de 16,3% e 6,1%, respetivamente), traduzindo assim um acréscimo de produtividade. (AEP, 2010)

**Gráfico 2 - Variáveis das empresas da CAE 29: taxa de variação anual**



Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas; Cálculos próprios (AEP, 2010)

Segundo AEP (2010) o setor de fabricação de máquinas e equipamento n.e. tem vindo a registar avanços consideráveis em vários domínios, assinalando-se a passagem de uma atividade baseada numa mão-de-obra intensiva e artesanal para uma atividade suportada por recursos humanos mais qualificados e por investimentos em novas tecnologias.

A aposta no investimento em tecnologia, na qualidade, no ambiente e na higiene, segurança e saúde no trabalho são sinais do dinamismo do sector e da preocupação em enfrentar uma concorrência crescentemente aguerrida. (AEP, 2010)

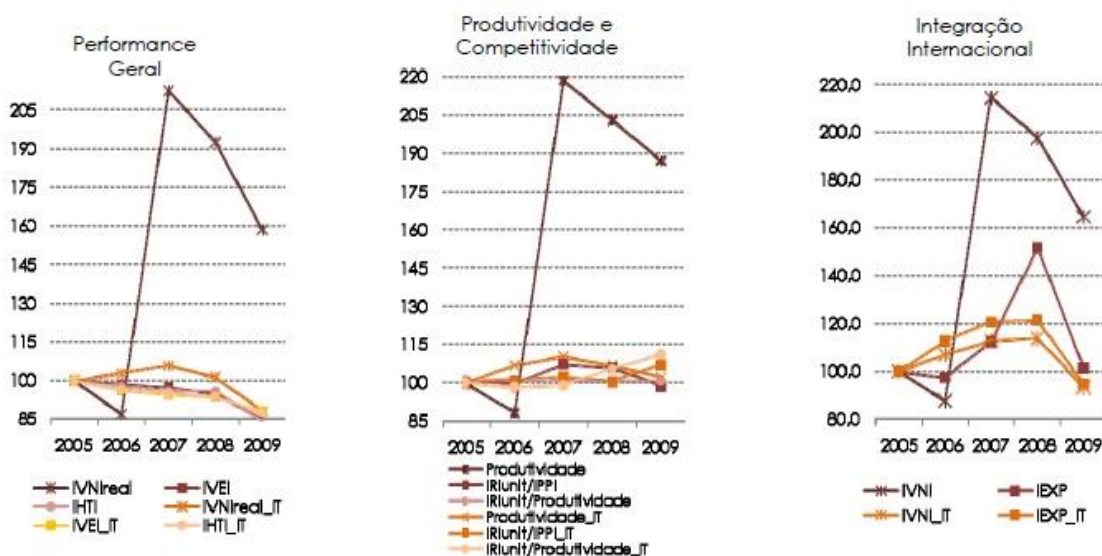
#### **3.5.4. Setor de Outro Equipamento de Transporte**

Segundo INE (2007) este setor é constituído por:

- Construção Naval (CAE 301);
- Fabricação de material circulante para caminhos-de-ferro (CAE 302);
- Fabricação de aeronaves, de veículos espaciais e equipamento relacionado (CAE 303);
- Fabricação de veículos militares de combate (CAE 304);
- Fabricação de equipamento de transporte, n.e. (CAE 309).

O setor Outro Equipamento de Transporte evidenciou uma trajetória de crescimento extremamente favorável ao nível da produção e vendas (aparentemente potenciada pela procura doméstica), sobretudo até 2007, em contraste com o andamento da IT; a conjugação da evolução das vendas com a quebra no emprego implicou uma evolução bastante positiva da produtividade, que, por sua vez, foi acompanhada por uma ligeira redução nas remunerações reais unitárias, determinando um aumento na margem bruta real, acompanhada por uma ligeira redução nos custos unitários de trabalho, indiciando um comportamento algo favorável em termos de competitividade. (Associados, 2011).

**Gráfico 3 - Performance Geral, Produtividade e Competitividade e Integração Internacional do setor de Outro Equipamento de Transporte**



Fonte: Associados (2011)

### 3.5.5. Setor de Artigos de borracha e de matérias plásticas

Este setor é constituído pelos seguintes subsectores, segundo INE (2007):

- Fabricação de artigos de borracha (CAE 221);
- Fabricação de artigos de matérias plásticas (CAE 222);

Segundo Prevenir (2011) a indústria da Borracha e das Matérias Plásticas é um pequeno setor da economia portuguesa, no que toca ao número de empresas que nele operam, mas com um papel de relevo em termos de emprego e volume de negócios.

Este setor apresentava em 2008, de acordo com os dados obtidos junto do Instituto Nacional de Estatística (INE) os seguintes indicadores (Prevenir, 2011):

- 1 236 Empresas;
- 24 762 Trabalhadores;
- 3 083 Milhões de euros de volume de negócios.

A importância deste sector na Indústria Transformadora está refletida no quadro 4, onde se apresentam, em termos percentuais, relativos ao ano de 2008, vários indicadores. (Prevenir, 2011)

**Quadro 2 - Importância do Sector para o Indústria Transformadora, em 2008**

Nº de Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Negócios	VABpm
1,6%	3,2%	3,7%	4,3%

Fonte: Adaptado de INE (Prevenir, 2011)

Como se pode ver, a Indústria da Borracha e das Matérias Plásticas é representativa de apenas 1,6% do universo de empresas a exercer atividade na Indústria Transformadora, mas assume um peso relevante em termos do volume de negócios gerado em 2008 (o correspondente a 3,7% daquele que foi gerado pela Indústria Transformadora na sua globalidade), bem como a nível de emprego. (Prevenir, 2011)

Segundo Prevenir (2011) trata-se de um setor fortemente implantado na região Norte do país, zona geográfica onde as empresas dedicadas à fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas são mais sólidas e competitivas.

Em 2007, a “taxa de sobrevivência das empresas nascidas 2 anos antes” para este setor, na região Norte, era de 89,5%, bem acima da média da economia nacional, que se situa numa taxa de 53,8%. (Prevenir, 2011)

As empresas do setor sedeadas na região Centro apresentavam também solidez, com uma taxa de sobrevivência de 79%. (Prevenir, 2011)

Mas à medida que nos deslocamos para Sul constatamos que as empresas da Indústria da Borracha e das Matérias Plásticas vão perdendo competitividade. (Prevenir, 2011)

Em Lisboa, volvidos dois anos da criação da empresa, 60% das empresas conseguiam manter-se no ativo, enquanto no Alentejo apenas uma em cada quatro novas empresas consegue manter-se em atividade ao fim de dois anos (dados INE de 2007, cit em Prevenir, 2011).

Em 2008, e segundo Prevenir (2011) a Indústria da Borracha e das Matérias Plásticas era representativa de 3,7% do volume de negócios gerado pela Indústria Transformadora, 3,2% dos postos de trabalho e 1,6% das empresas.

No mesmo ano, apresentou resultados líquidos positivos de 88,9 milhões de euros, o que denota uma evolução algo errónea nos resultados do setor. (Prevenir, 2011)

Em 2007, os resultados atingiram os 139,6 milhões de euros, em 2006 chegaram aos 109,3 milhões de euros e em 2005 fixaram-se nos 55,8 milhões de euros. (Prevenir, 2011)

De qualquer forma, no período 2005-2008 regista-se um crescimento de 59,3% no resultado líquido do setor. (Prevenir, 2011)

Em termos de volume de negócios, é um setor económico que tem vindo a crescer a bom ritmo, de forma sustentada, tendo crescido cerca de 2,4% em 2008 face ao ano anterior. (Prevenir, 2011)

A produção ascendeu aos 2 912 916 921 de euros em 2008. (Prevenir, 2011)

Em relação ao VAB, a taxa de valor acrescentado bruto no sector era de 35% em 2007, 5 pontos percentuais abaixo da Indústria Transformadora, e 15 p.p. abaixo da economia portuguesa como um todo.

A taxa de margem bruta de exploração cifrou-se nos 10,7% em 2007, ligeiramente abaixo dos 11,27% registados pela Indústria Transformadora no mesmo ano.

### 3.6. Segmentação Setorial

**Tabela 9 – Segmentação Setorial**

Setores	Produtos Finais	Ano	Volume de Negócios Médio do Setor (em euros) *	Nº Empresas *	Volume de Negócios Total	Taxa de crescimento *	Rentabilidade das vendas *	VAS (Valor da Atratividade Setorial) **	Entrada e Saída de empresas *
Mobiliário (CAE 31)	Pernas de cadeiras, calhas, dobradiças, estantes, cantoneiras, estrutura de sofás-cama, etc.	2006	575 605	2484	1 429 802 820			<b>34 911 363,19</b>	
		2007	595 427	2466	1 468 322 982	2,69%			
		2008	598 308	2431	1 454 486 748	-0,94%			
		2009	543 944	2360	1 283 707 840	-11,74%			
		2010	531 417	2438	1 295 594 646	0,93%	6,07%		entraram 171, saíram 18
		2011	518 963	2453	1 273 016 239	-1,74%	4,33%		entraram 188, saíram 173
		2012	511 074	2312	1 181 603 088	-7,18%	2,28%		entraram 140, saíram 281
Elétrico/Eletrónico (CAE 27)	Patilhas de trancamento (iluminação), terminais de condução elétrica, tomadas (suporte parede/chapa), interruptores (EFAPEL); Alarmes (terminais de ligação, clips de ligação plástica, botões), relógios digitais, ar condicionado, recuperadores de calor, suporte extintores, etc	2006	3 557 338	544	1 935 191 872			<b>389 418 981,31</b>	
		2007	4 180 394	535	2 236 510 790	15,57%			
		2008	5 743 639	533	3 061 359 587	36,88%			
		2009	5 319 134	522	2 776 587 948	-9,30%			
		2010	5 894 342	545	3 212 416 390	15,70%	10,48%		entraram 35, saíram 12
		2011	6 545 870	546	3 574 045 020	11,26%	7,63%		entraram 42, saíram 41
		2012	6 551 597	530	3 472 346 410	-2,85%	8,97%		entraram 39, saíram 55
Máquinas e Equipamentos (CAE 28)	Máquinas de Saúde, Agrícolas (terminais, estruturas), etc.	2006	1 464 516	1387	2 031 283 692			<b>152 651 633,37</b>	
		2007	1 858 541	1317	2 447 698 497	20,50%			
		2008	2 037 305	1293	2 634 235 365	7,62%			
		2009	1 582 103	1233	1 950 732 999	-25,95%			
		2010	1 415 708	1259	1 782 376 372	-8,63%	10,60%		entraram 61, saíram 35
		2011	1 440 459	1252	1 803 454 668	1,18%	9,52%		entraram 87, saíram 94
		2012	1 470 672	1167	1 716 274 224	-4,83%	9,25%		entraram 81, saíram 166
Outros equipamentos de transporte (CAE 30)	estruturas em tubo, terminais iluminação, componentes metálicos semelhantes à indústria automóvel	2006	2 219 416	183	406 153 128			<b>-3 145 454,39</b>	
		2007	2 646 644	189	500 215 716	23,16%			
		2008	2 900 794	189	548 250 066	9,60%			
		2009	1 689 577	174	293 986 398	-46,38%			
		2010	1 296 248	181	234 620 888	-20,19%	-11,76%		entraram 11, saíram 4
		2011	1 169 630	179	209 363 770	-10,77%	-0,16%		entraram 12, saíram 14
		2012	1 553 113	187	290 432 131	38,72%	8,36%		entraram 26, saíram 18
Artigos de borracha e de matérias plásticas (CAE 22)	Patilhas de trancamento, etc	2006	2 748 558	951	2 613 878 658			<b>587 108 122,73</b>	
		2007	3 019 397	934	2 820 116 798	7,89%			
		2008	3 124 341	949	2 964 999 609	5,14%			
		2009	2 878 734	926	2 665 707 684	-10,09%			
		2010	3 075 261	979	3 010 680 519	12,94%	13,54%		entraram 66, saíram 13
		2011	3 450 362	1003	3 460 713 086	14,95%	13,33%		entraram 72, saíram 48
		2012	3 518 718	965	3 395 562 870	-1,88%	14,87%		entraram 61, saíram 99

Fonte: \* Portugal (2012); \*\* Freire (1997)

O Volume de Negócios Total = Volume de Negócios Médio x N<sup>o</sup> de Empresas

O VAS calcula-se pela fórmula:  $VAS = Vendas \times (1 + taxa \text{ de crescimento})^t \times$  rentabilidade das vendas, segundo Freire (1997).

Para “t” foram tidos em conta os últimos três anos (2010, 2011 e 2012), devido a apenas ter informação da rentabilidade das vendas nestes últimos três anos. A taxa média de crescimento calcula-se pela soma das taxas de crescimento dos três anos a dividir por três, assim como a rentabilidade média das vendas é calculada através da soma da rentabilidade das vendas desses três anos a dividir por três.

O valor das Vendas de cada setor foi retirado da fonte do Banco de Portugal.

Como tal, a seguir serão apresentados os cálculos do VAS de cada setor estudado.

#### Setor Mobiliário:

Vendas = 895.590.424,33

Taxa média de crescimento =  $0,93 + (-1,74) + (-7,18) / 3 = -2,663\% = 0,02633$

Rentabilidade média das vendas =  $6,07 + 4,33 + 2,28 / 3 = 4,227\% = 0,04227$

$VAS = 895.590.424,33 \times (1-0,02663)^3 \times 0,04227 \Leftrightarrow VAS = \mathbf{34\ 911\ 363,193}$

#### Setor Elétrico:

Vendas = 3.419.602.607

Taxa média de crescimento =  $15,70 + 11,26 + (-2,85) / 3 = 8,04\% = 0,0804$

Rentabilidade média das vendas =  $10,48 + 7,63 + 8,97 / 3 = 9,03\% = 0,0903$

$VAS = 3.419.602.607 \times (1+0,0804)^3 \times 0,0903 \Leftrightarrow VAS = \mathbf{389.418.981,311}$

Setor Máquinas e Equipamentos:

Vendas = 1.767.368.421

Taxa média de crescimento = -4,09 % = 0,0409

Rentabilidade média das vendas = 9,79 % = 0,0979

VAS = 1.767.368.421 x (1 - 0,0409)<sup>3</sup> x 0,0979 ⇔ VAS = **152.651.633,374**

Setor Outros Equipamentos de Transporte:

Vendas = 244.805.596

Taxa média de crescimento = 2,59% = 0,0259

Rentabilidade média das vendas = -1,19% = -0,0119

VAS = 244.805.596 x (1 + 0,0259)<sup>3</sup> x (-0,0119) ⇔ VAS = **-3.145.454,288**

Setor Artigos de borracha e de matérias plásticas:

Vendas = 3.288.985.492

Taxa média de crescimento = 8,67% = 0,0867

Rentabilidade média das vendas = 13,91% = 0,1391

VAS = 3.288.985.492 x (1 + 0,0867)<sup>3</sup> x 0,1391 ⇔ VAS = **587.108.122,731**

### 3.7. Modelo das 5 forças de Porter aplicado a cada setor

**Tabela 10 – Modelo das 5 Forças de Porter do Setor de Fabricação de Mobiliário e Colchões**

<b>Fabrico de Mobiliário e Colchões (CAE 31)</b>	
<b>Clientes</b> (Poder Médio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa relação qualidade/preço;</li> <li>- Diferenciação de produtos.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b> (Rivalidade Média-Alta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A atomização da indústria – este fator aliado a um individualismo exacerbado dos empresários dificulta o redimensionamento do tecido empresarial, bem como a sua capacidade de proporcionar de forma adequada às solicitações do mercado;</li> <li>- Ausência de cooperação, <i>outsourcing</i> e especialização – o individualismo referido diminui a tendência das empresas de cooperarem entre si nos mais diferentes níveis. A tendência para não recorrer à subcontratação de certos serviços e evitar a especialização em certos segmentos resulta, na maior parte dos casos, na dispersão dos recursos existentes e num baixo índice de retorno de investimentos efetuados;</li> <li>- Forte tendência para o desaparecimento de uma parte significativa das empresas.</li> </ul>
<b>Produtos Substitutos</b> (Ameaça Muito Baixa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma vez que o mobiliário é um bem que todos precisam para viver dentro de uma habitação, não se considera que poderá ter produtos substitutos.</li> </ul>

<p><b>Novos Concorrentes</b> (Ameaça Alta)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A entrada de novos <i>players</i>, oriundos nomeadamente do Leste Europeu e da Ásia, não eram inicialmente uma ameaça, pois apresentavam produtos de baixa qualidade a baixo preço (competiam no <i>mass market</i>). No entanto, os rápidos progressos verificados a nível de qualidade, mantendo os custos de produção a níveis incomportáveis para a realidade portuguesa, tornando estes países numa ameaça real;</li> <li>- Novos concorrentes provenientes de economias emergentes e em transição, havendo possibilidade de existir uma maior dificuldade em atingir mercados mais distantes.</li> </ul>
<p><b>Fornecedores</b> (Poder Médio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência de concentração das indústrias fornecedoras e dos canais de distribuição – este facto tem vindo a debilitar progressivamente o poder negocial da indústria;</li> <li>- Com o avolumar da crise económica, desde 2001 assistiu-se a uma redução acentuada do consumo no mercado interno e à instabilidade nos circuitos de distribuição – com os circuitos comerciais, que as empresas produtoras não dominam, a preferirem mobiliário e materiais de construção de importação (preço e condições financeiras mais vantajosas);</li> <li>- Verticalização do processo produtivo.</li> </ul>

Fonte: Portugal (2011) e Matos (2012)

**Tabela 11 – Modelo das 5 Forças de Porter do Setor de Fabricação de Equipamento Elétrico**

<b>Fabricação de Equipamento Elétrico (CAE 27)</b>	
<p><b>Clientes</b> (Poder Médio-Alto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A produção deste setor dispersa-se sobre um elevado número de clientes, alguns muito pequenos e outros de dimensão muito significativa;</li> <li>- A relevância das cadeias de abastecimento globais neste setor é cada vez mais importante, facto que determina ligações cada vez mais frequentes a <i>players</i> de dimensão mundial.</li> </ul>
<p><b>Concorrentes</b> (Rivalidade Média-Alta)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estrutura do setor, caracterizada nomeadamente por pequenas e médias empresas, provoca uma rivalidade e uma adaptabilidade às necessidades dos clientes exponencialmente crescentes;</li> <li>- Elevado grau de exigência por parte dos clientes e forte pendor inovador estimulam a rivalidade;</li> <li>- A customização procurada em alguns segmentos deste setor atenua o potencial de rivalidade.</li> </ul>
<p><b>Produtos Substitutos</b> (Ameaça Baixa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inovação crescente que marca este setor transforma-o num mercado competitivo em que cada dia conta no que toca a diferenciação e produção de novos e melhorados produtos;</li> <li>- Não obstante, este é um setor pouco exposto à substituíbilidade dos seus produtos, face a outros de proveniência externa ao próprio subsector;</li> <li>- A base tecnológica de muitos produtos deste setor está a alterar-se, assim como a sua base energética.</li> </ul>

<p><b>Novos Concorrentes</b> (Ameaça Média)</p>	<p>- A frágil estrutura organizativa e de gestão que a maioria dos fabricantes nacionais (a maior parte PME) apresenta, designadamente ao nível dos domínios tecnológico-produtivo e comercial, facilita a entrada de concorrentes com uma forte imagem de qualidade, inovação e marcas consolidadas, oferecendo sistemas sinérgicos com o respetivo serviço de apoio ao cliente.</p>
<p><b>Fornecedores</b> (Poder Médio)</p>	<p>- Aparentemente não existem posições dominantes neste setor, dada a elevada interdependência existente entre fornecedores; - Ainda assim, existem fornecedores de grande dimensão neste setor.</p>

Fonte: Associados, 2011

**Tabela 12 – Modelo das 5 Forças de Porter do Setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos**

<b>Fabricação de Máquinas e Equipamentos (CAE 28)</b>	
<b>Clientes</b> (Poder Médio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A procura dirigida a este setor é bastante sensível às flutuações económicas, assim como às decisões de investimento de outras indústrias;</li> <li>- A grande dependência deste setor em relação ao mercado nacional leva a que os fabricantes sejam particularmente sensíveis ao fator preço e ao poder negocial dos clientes.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b> (Rivalidade Forte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A fragmentação do tecido empresarial neste setor implica uma competição muito forte pelo mercado e um elevado grau de rivalidade entre cada concorrente;</li> <li>- O expressivo equilíbrio entre as empresas no que concerne à sua dimensão, tecnologia, <i>know-how</i>, diferenciação do produto, determina um clima de elevada concorrencialidade;</li> <li>- Por seu lado, a abordagem ao mercado é fortemente influenciada por critérios de qualidade, inovação e customização, uma vez que o desempenho das máquinas e equipamentos é basilar para o cliente.</li> </ul>
<b>Produtos Substitutos</b> (Ameaça Fraca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrariamente a outros setores, a questão dos produtos substitutos na fabricação de máquinas e equipamentos não elétricos não é muito saliente, pelas próprias características da oferta.</li> </ul>
<b>Novos Concorrentes</b> (Ameaça Média)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No âmbito nacional dificilmente se perspetivam novos competidores, tanto pelo esbatimento das margens, como pela falta de mercado;</li> <li>- Numa perspetiva global, os concorrentes asiáticos, pela sua proximidade às matérias-primas e</li> </ul>

	pela mão-de-obra mais barata, perfilam-se como os grandes rivais e uma forte ameaça a ter em conta.
<b>Fornecedores</b> (Poder Médio)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não se observam níveis de poder de mercado substantivos, dado o inter-relacionamento de todo este setor com outros setores, determinando frequentemente lógicas de cliente-fornecedor uns com os outros;</li><li>- Ainda assim, neste setor existem fornecedores com dimensão significativa, cujo poder de mercado pode ser assinalável.</li></ul>

Fonte: Associados, 2011

**Tabela 13 – Modelo das 5 Forças de Porter do Setor de Fabricação de Outro Equipamento de Transporte**

<b>Fabricação de Outro Equipamento de Transporte (CAE 30)</b>	
<b>Clientes</b> (Poder Forte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na indústria aeroespacial, a procura dirigida aos segmentos militar e comercial está associada a grandes clientes, particularmente sensíveis ao ciclo económico e, no tocante ao segmento militar, a restrições orçamentais;</li> <li>- Nas indústrias naval e de material ferroviário, os seus clientes são, igualmente, entidades (públicas ou privadas) de grande dimensão, cujo comportamento é influenciado, para além da evolução económica em geral, por eventuais alterações de políticas respeitantes a infraestruturas;</li> <li>- A relação entre fornecedores de componentes e os fabricantes também tende a estreitar-se neste setor.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b> (Rivalidade Média)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este setor é caracterizado pelo reduzido número de <i>players</i>, todos com elevada dimensão;</li> <li>- A concorrência assume uma natureza claramente estratégica, sendo muito determinada pelas características técnicas dos equipamentos e pelos níveis de consumo energético.</li> </ul>
<b>Produtos Substitutos</b> (Ameaça/Oportunidade Média)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos segmentos produtivos deste setor fabrica produtos que são substitutos diretos ou indiretos uns dos outros;</li> <li>- Decorre que a influência de fatores externos sobre a procura do setor seja reduzida, excetuando-se apenas daqui o transporte automóvel;</li> <li>- O caso mais óbvio centra-se nas preocupações com as emissões de gases resultantes de</li> </ul>

	combustão para a atmosfera, que poderão afetar de forma negativa, a procura dirigida ao segmento da produção automóvel, em favor dos segmentos ferroviário e marítimo.
<p><b>Novos Concorrentes</b> (Ameaça Baixa)</p>	<p>- Os investimentos significativos exigidos neste setor, que configuram níveis de concentração industrial bastante elevados, tornam complicada a entrada de novos concorrentes nestes segmentos;</p> <p>-A atração de IDE estruturante continua muito alicerçada nos baixos custos da mão-de-obra e nos incentivos financeiros e fiscais concedidos, o que nos coloca numa posição difícil face à concorrência, nomeadamente dos países do leste europeu.</p>
<p><b>Fornecedores</b> (Poder Médio-Baixo)</p>	<p>- As relações de fornecimento e subcontratação são, a quase todos os níveis, condicionadas pelo poder negocial das empresas fabricantes;</p> <p>- Em todo o caso, em alguns segmentos (ex.: motores, sistemas de navegação), o poder negocial dos fornecedores pode ser significativo.</p>

Fonte: Associados, 2011

**Tabela 14 – Modelo das 5 Forças de Porter do Setor de Fabricação de Artigos de borracha e de matérias plásticas**

Fabricação de Artigos de borracha e de matérias plásticas (CAE 22)	
<b>Clientes</b> (Poder Médio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor fortemente implantado na região Norte do país onde as empresas são mais sólidas e competitivas;</li> <li>- Fraca diferenciação.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b> (Rivalidade Alta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilíbrio – devido ao número reduzido de empresas serem responsáveis por uma elevada quota-parte das vendas;</li> <li>- Indústria cada vez menos tradicional e automação cada vez mais no processo produtivo; maior especialização das empresas e aumento da qualificação da mão-de-obra;</li> <li>- Número elevado de concorrentes, custos fixos elevados e diferenciação dos produtos baixa.</li> </ul>
<b>Produtos Substitutos</b> (Ameaça Fraca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os produtos revestem-se de uma natureza específica;</li> <li>- Exigência da alocação de uma grande capacidade tecnológica.</li> </ul>
<b>Novos Concorrentes</b> (Ameaça Baixa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competição séria da Europa de Leste e da China;</li> <li>- Gama crescente de requisitos de qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho;</li> <li>- Investimento elevado no sentido da total automação do processo produtivo.</li> </ul>

<p><b>Fornecedores</b>  (Poder Baixo)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concentração elevada de fornecedores;</li><li>- Disponibilidade de produtos substitutos fraca;</li><li>- O peso do volume de vendas dos principais fornecedores é pouco significativo, ao passo que a situação inversa não se verifica.</li></ul>
---	---

Fonte: Leitão & Deodato (n.d.); Inovar (2011)

## **CAPÍTULO V – ANÁLISES E RESULTADOS**

### **5.1. Análise da Segmentação Setorial**

Após a elaboração da análise de cada sector realizado no ponto 4.3 e da elaboração da tabela 9 é necessário analisar os seus resultados para retirar as suas conclusões.

Como tal, no quadro de análise setorial elaborado no ponto 4.4, pode observar-se que o **setor Mobiliário e Colchões**, apesar de ter um Volume de Negócios Médio inferior aos restantes setores, o seu Volume de Negócios Total já não é o mais inferior comparativamente aos restantes setores uma vez que este é o setor com maior número de empresas, embora cerca de 60% das organizações sejam de pequena dimensão e de cariz familiar. A sua taxa de crescimento deste é negativa nos anos mais recentes, ou seja, de 2010 para 2011 e de 2011 para 2012. Mesmo quando esta foi positiva nos anteriores é pouca significativa, apresentando um crescimento de 0.93% de 2009 para 2010 e o crescimento de maior percentagem observou-se no ano de 2006 para 2007. A rentabilidade das vendas do setor Mobiliário tem vindo a decrescer, observando-se assim uma diminuição de 3.79% desde o ano de 2010 a 2012. Relativamente à Entrada e Saídas das empresas, este setor apresenta uma maior instabilidade uma vez que tanto o número de entradas com o de saídas são bastantes elevados.

Apesar de as empresas desta indústria apresentarem uma elevada flexibilidade e elevada capacidade de responder às necessidades de mercado, estas enfrentam problemas de competitividade.

O **setor Elétrico** é o que apresenta um maior Volume de Negócios Médio comparativamente aos restantes setores analisados. O seu número de empresas é um dos mais baixos antecipado apenas pelo setor de Outros Equipamentos de Transporte. O seu Volume de Negócios Total é significativo, fazendo com que este seja o segundo setor com o maior Volume de Negócios Total, apresentando uma taxa de crescimento negativa de 2011 para 2012 e inconstante desde 2007, uma vez que obteve um crescimento significativo de 2007 para 2008 e decresceu

significativamente de 2008 para 2009, apresentando a partir daí uma diminuição ao longo dos anos até 2012. Mesmo no ano 2013 os índices registados no primeiro trimestre não são animadores, como se encontra descrito em cima na recolha documental deste setor. A rentabilidade das vendas neste setor é razoável comparativamente aos outros setores e verificam-se melhorias pontuais em alguns subsectores deste setor quanto à carteira de encomendas.

Relativamente ao **setor das Máquinas e Equipamentos** este apresenta um Volume de Negócios Médio razoável comparativamente aos outros setores com um número elevado de empresas e como tal, o seu Volume de Negócios Total é, por isso, elevado. A taxa de crescimento deste setor não é muito favorável, apresentando um decréscimo de 2011 para 2012 e de 2008 para 2010 apresentou taxas de crescimento negativas. A rentabilidade das vendas melhora, havendo uma diminuição desde 2010 mas comparativamente com os outros setores encontra-se relativamente numa boa posição. Desde 2010 que se tem vindo a verificar um aumento do número de saída das empresas neste setor. Além disso, e como refere AEP (2010) na recolha documental deste setor, entre 2004 e 2007 verificou-se um recuo no número de empresas e no pessoal ao serviço. Mas apesar desta diminuição, registaram-se aumentos no volume de negócios e no VAB, traduzindo assim num crescimento de produtividade.

O **setor Outros Equipamentos de Transporte** apresenta o Valor da Atratividade Setorial mais reduzido entre todos os setores. É também o sector com menos empresas, não tendo um número de Volume de Negócios Médio elevado e, como tal, um Volume de Negócios Total bastante reduzido comparativamente aos outros setores aqui analisados. Relativamente à taxa de crescimento, esta teve um aumento bastante significativo de 2011 para 2012 mas em anos anteriores verifica-se taxas de crescimentos negativas e um decréscimo bastante acentuado de 2008 para 2009. A rentabilidade das vendas teve por isso um aumento também significativo no último ano analisado ao contrário dos anos anteriores que foram negativos. Neste setor pode observar-se estabilidade no que toca à entrada e saída de empresas.

Até 2007 pode-se observar, através da recolha documental deste setor, um crescimento bastante favorável ao nível da produção e vendas, implicando uma evolução bastante positiva de produtividade e um comportamento favorável em termos de competitividade.

Por último o **setor de Artigos de borracha e de matérias plásticas** é o setor que apresenta o maior Valor da Atratividade Setorial (VAS) e apresenta um papel de relevo em termos de emprego e volume de negócios. Nesta indústria encontra-se um Volume de Negócios Total elevado devido ao seu número de empresas e ao Volume de Negócios Médio, assumindo, em 2008 um peso relevante em termos de volume de negócios gerado. A taxa de crescimento teve um decréscimo no último ano, mas desde 2009 que se encontrava em crescimento. Relativamente à rentabilidade das vendas, este é o setor onde se verifica a maior percentagem. No último ano em análise verificou-se maior número de saída do que entrada de empresas, ao contrário também dos anos anteriores. No entanto, as empresas deste setor sedeadas na região Centro apresentavam também solidez, com uma taxa de sobrevivência de 79% (Prevenir, 2011).

## **5.2. Análise do Modelo das 5 Forças de Porter aplicado a cada setor**

No **setor de Mobiliário e Colchões** os clientes detêm de um poder negocial médio devido à larga diferenciação dos produtos deste setor. A rivalidade dos concorrentes dentro da indústria é média-alta devido ao individualismo exacerbado das empresas e a diminuição da cooperação entre as mesmas. Esta realidade deve-se também à mudança de gosto dos consumidores.

Apesar de este setor apresentar uma ameaça muito baixa de produtos substitutos, a entrada de novos concorrentes apresenta uma ameaça alta devido aos *players* oriundos do Leste Europeu e da Ásia que têm tido rápidos progressos a nível da qualidade mas mantendo custos de produção baixos.

O poder negocial dos fornecedores considera-se médio uma vez que desde 2001 se assiste a uma redução acentuada do consumo no mercado interno e à

instabilidade nos circuitos de distribuição. Verifica-se também a tendência para não recorrer à subcontratação de certos serviços, resultando na dispersão dos recursos existentes e num baixo índice de retorno de investimentos efetuados.

Sendo este setor caracterizado maioritariamente (60%) por organizações de pequena dimensão, e na sua maioria, de cariz familiar, cada vez mais se assiste a uma forte tendência para o desaparecimento de uma parte significativa das empresas, como se pode ver também na tabela 9 da Segmentação Setorial.

No **setor Elétrico** os clientes têm um poder negocial médio-alto devido à relevância das cadeias de abastecimento ser cada vez mais importante. Os concorrentes da indústria apresentam uma rivalidade média-alta devido ao facto deste setor ser caracterizado por pequenas e médias empresas provocando uma crescente adaptabilidade às necessidades dos clientes.

Relativamente aos produtos substitutos, estes representam uma ameaça baixa neste setor, uma vez que este é um setor em constante mudança em que cada dia conta no que toca à diferenciação e produção de novos e melhorados produtos.

A entrada de novos concorrentes apresenta uma ameaça média devido à frágil estrutura organizativa e de gestão que a maioria dos fabricantes nacionais apresenta, designadamente ao nível dos domínios tecnológico-produtivo.

Os fornecedores deste setor detêm um poder negocial médio devido à sua grande dimensão.

O **setor Máquinas e Equipamentos** conta com um poder negocial médio da parte dos clientes uma vez que os fabricantes são particularmente sensíveis ao fator preço e poder negocial dos clientes devido à procura dirigida a este setor ser bastante sensível às flutuações económicas e às decisões de investimento de outras indústrias.

Neste setor os concorrentes apresentam uma rivalidade forte devido à fragmentação do tecido empresarial e à dimensão das empresas, tecnologia, *know-how* e diferenciação do produto.

Os produtos substitutos apresentam uma ameaça fraca pela razão óbvia: as características da própria oferta.

A entrada de novos concorrentes revela uma ameaça média devido aos concorrentes asiáticos, pela sua proximidade às matérias-primas e pela mão-de-obra mais barata. A nível nacional dificilmente se perspectivam novos competidores.

Os fornecedores também detêm de um poder negocial médio devido aos fornecedores com dimensão significativa, cujo poder de mercado pode ser assinalável. No entanto, este poder não é significativo dada a lógica de cliente-fornecedor uns com os outros.

No setor de **Outro Equipamento de Transporte** os clientes têm um poder negocial forte devido a estes serem de grande dimensão e particularmente sensíveis ao ciclo económico, cujo comportamento é influenciado também por eventuais alterações políticas respeitantes a infra estruturas.

Apesar dos *players* serem todos com elevada dimensão, existem em número reduzido, assumindo assim uma concorrência estratégica. Por isso, a rivalidade dos concorrentes dentro desta indústria é considerada média.

Os produtos substitutos representam uma ameaça média. Esta ameaça também se poderá tornar numa oportunidade uma vez que os produtos deste setor são substitutos diretos ou indiretos uns dos outros. As preocupações com as emissões de gases resultantes de combustão para a atmosfera, que poderão afetar de forma negativa a procura dirigida ao segmento da produção automóvel, poderá ser também uma oportunidade para os segmentos ferroviário e marítimo.

Por último, o **setor de Artigos de borracha e de matérias plásticas** contam com clientes com um poder negocial baixo, porque para além de existir fraca diferenciação neste setor, é um setor onde as empresas são mais sólidas e competitivas.

Posto isto, os concorrentes desta indústria apresentam uma rivalidade alta pois existe um desequilíbrio devido ao número reduzido de empresas serem responsáveis por uma elevada quota-parte das vendas.

Por sua vez, os produtos substitutos apresentam uma ameaça fraca pois os produtos desta indústria revestem-se de uma natureza específica.

A entrada de novos concorrentes também apresentam uma ameaça baixa uma vez que este setor detém de uma gama crescente de requisitos de qualidade, ambiente, segurança e saúde no trabalho.

Os fornecedores, assim como os clientes, também têm um poder negocial baixo uma vez que o peso do volume de vendas dos principais fornecedores é pouco significativo.

### **5.3. Resultados**

Partindo da Revisão de Literatura realizada, os resultados serão retirados através da elaboração e análise do proposto por Freire (1997) para se avaliar a atratividade das indústrias. Por isso, será através do Valor da Atratividade Setorial de cada setor, do Modelo das 5 Forças de Porter complementando com a Segmentação Setorial da tabela 9, tendo em conta também a recolha documental presente neste projeto.

Como tal, depois de realizados os mesmos e após a análise feita, conclui-se que o setor Artigos de borracha e de matérias plásticas é o mais atrativo, **segundo o cálculo do VAS**, tendo obtido o valor de 587.108.122,73, o mais elevado de todos os setores. Pois, segundo Freire (1997) um setor é tanto mais atrativo ou rentável quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional, como é o caso. Na tabela da Segmentação Setorial podemos observar que é o setor com maior rentabilidade das vendas apresentando um crescimento de 2011 para 2012. Além disso, é um setor com um papel de relevo em termos de emprego e volume de negócios, onde as empresas são mais sólidas e competitivas.

Este é seguido pelo Setor Elétrico tendo um valor de 389.418.981,31. Em terceiro lugar ficou o setor Máquinas e Equipamentos com 152.651.633,37 de VAS, em quarto o setor Mobiliário com 34 911 363,193 e, por último, o setor Outros equipamentos de transporte que apresentou um valor negativo de -3.145.454,39.

Quanto à análise do **Modelo das 5 Forças de Porter** de cada setor conclui-se que o setor Artigos de borracha e de matérias plásticas é também aqui o mais atrativo uma vez que apresenta, a nível de Clientes, um poder negocial baixo assim como os fornecedores. Sendo a SOPAIS uma empresa fornecedora, este último não é preocupante uma vez que a SOPAIS posiciona-se como um parceiro estratégico fabricando peças específicas/técnicas, uma vez que os nossos concorrentes não possuem máquinas como a BIHLER. Além disso, nos cinco setores aqui estudados nenhum detém de fornecedores com um poder negocial alto.

Os produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes também apresentam uma ameaça baixa, sendo o único ponto menos favorável o dos concorrentes desta indústria pois apresentam rivalidade alta, mas uma vez que a empresa SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda detém cada vez mais de automação nos processos produtivos, tendo como máquinas células robotizadas e a BIHLER, por exemplo, considera-se que esta rivalidade poderá não ser tão agravante. Assim, como a empresa também possui o requisito de qualidade através da certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2008 e está em fase de implementação das certificações pelas Normas: NP EN ISO 14001:2012 e OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008, normas que certificam o Sistema de Gestão do Ambiente e Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho. Assim, corresponde também aos requisitos exigidos cada vez mais por este setor.

A expansão da empresa SOPAIS para este novo setor poderá facilitar também a entrada noutros setores de atividade, uma vez que várias indústrias são clientes do setor Artigos de borracha e matérias plásticas pela sua construção de diversos produtos. Este poderá ser a alavanca de arranque para outros setores, como o setor Elétrico que aqui também demonstrou ter atratividade, tendo obtido o segundo valor mais alto do VAS. O Setor Elétrico também tem como clientes empresas de artigos de

borracha e de matérias plásticas para a construção dos seus produtos fazendo todo o sentido expandir o negócio para esta indústria.

Como se sabe o metal é o melhor condutor elétrico, portanto, todos os produtos que tenham algo elétrico, são necessários componentes metálicos (terminais) que façam a condução da eletricidade, como por exemplos, esquentadores, ar condicionado, tomadas, alarmes, etc.

Este setor apresentou um aumento de rentabilidade das vendas de 2011 para 2012, um ligeiro aumento também no Volume de Negócios médio por empresa e melhorias pontuais relativamente à carteira de encomendas.

O setor Máquinas e Equipamentos também se demonstrou atrativo, obtendo um VAS de 152 651 633, 374. Também tem vindo a registar avanços consideráveis em vários domínios, como a passagem de uma atividade baseada numa mão-de-obra intensiva e artesanal para uma atividade suportada por recursos humanos mais qualificados e por investimentos em novas tecnologias (AEP, 2010)

Esta indústria também poderá fornecer outras indústrias uma vez que grande parte das empresas necessitam de máquinas e equipamentos para fabricarem os seus produtos.

Em conclusão, os setores mais atrativos no âmbito da expansão setorial da empresa SOPAIS são o setor Artigos de borracha e de matérias plásticas, o setor Elétrico e o setor das Máquinas e Equipamentos. Estas duas indústrias poderão ser a alavanca necessária para arrancar para outros setores, entrando em parcerias de negócios com empresas fabricantes destes setores.

## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Terminado este projeto conclui-se que se chegou à resposta do problema aqui em causa. Foram estudados cinco setores de atividade para se saber quais os setores para onde a SOPAIS se pode expandir setorialmente.

Concluiu-se portanto, que os setores mais atrativos para a expansão setorial da empresa SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda são o setor Artigos de borracha e de matérias plásticas, o setor Elétrico e o setor das Máquinas e Equipamentos. Para chegar a esta conclusão utilizou-se como recurso o cálculo do Valor Atratividade Setorial proposto por Adriano Freire, referenciado na Revisão de Literatura, o Modelo das 5 Forças de Porter e a recolha documental, cada um analisado para cada setor estudado.

Através da análise destes recursos utilizados faz todo o sentido a SOPAIS expandir-se para estes três setores e também porque para a SOPAIS só compensam projetos com produtos que tenham de ser fabricados aos milhares. Como tal, estes três setores aqui encontrados como atrativos para a empresa em causa fabricam uma panóplia de produtos essenciais para outros setores e em grandes quantidades.

No decorrer da elaboração deste projeto profissional, foram deparadas algumas limitações como a falta de informação sobre cada setor a nível qualitativo, como a relação com os clientes, fornecedores, rivalidade entre concorrentes, etc. Muita informação já não se encontrava atualizada e os próprios dados numéricos divergiam por vezes de estudo setorial para estudo setorial Outra dificuldade encontrada foi o facto de enquadrar a empresa neste projeto. A SOPAIS – Componentes Metálicos, Lda encontra-se no mercado B2B sendo fornecedora de 2ª linha, neste momento. Ou seja, existe bastante diferença da forma como se atua num mercado de massas onde os produtos são finais e como se atua num mercado empresarial, onde o cliente não é o consumidor final, e onde o próprio produto irá ser inserido noutra produto.

Sugere-se, por isso, no enquadramento de futuras linhas de investigação que poderá haver um debruçar em trabalhos académicos sobre empresas fornecedores de mercado B2B, porque nestas empresas o marketing também é necessário e essencial nos dias de hoje, havendo uma maior dificuldade em enquadrar no que se aprende em ambiente académico.

Relativamente à realização em si deste projeto, o facto de estar em Estágio Profissional na empresa aqui estudada foi bastante importante e de certa forma influenciou de maneira privilegiada o método de trabalho e o acesso à informação para este projeto profissional. Assim, pude contar com um maior conhecimento desta indústria, através da observação e do conhecimento que se ganha através do trabalho. Além de que, também pude contar com o conhecimento e sabedoria de como se age, estratégia e planeia o marketing numa indústria como esta, assim como noutras indústrias. O principal foi perceber e entender inicialmente a funcionalidade dos produtos da SOPAIS e o funcionamento de outros produtos de outros setores que poderão ter os produtos como componentes metálicos.

O tempo foi outra dificuldade. Ou a falta dele. Trabalhar e elaborar uma tese de mestrado concomitantemente é bastante cansativo e stressante. No entanto, o privilégio de elaborar a tese de mestrado no âmbito de um projeto profissional numa empresa onde se está a realizar Estágio Profissional, como já foi referido, torna muito menos difícil este processo uma vez que se está em contacto direto com a lacuna encontrada. Além de que, para iniciar a vida profissional não haveria melhor forma de o fazer uma vez que estando a realizar a tese pode-se contar com a ajuda do orientador para a resolução do objetivo. Objetivo este que foi impulsionador da necessidade de se obter um responsável de marketing para a SOPAIS.

Em suma, o gosto pelo marketing cresceu e elaborar este projeto deu oportunidade de aprender a vertente real do marketing numa empresa. Para satisfação pessoal foi bastante enriquecedor concluir assim o curso de Mestrado de Gestão de Marketing e para satisfação profissional foi a melhor forma para o começar. “Olhando” para trás, o esforço e empenho valem a pena e quando se é feito com gosto e dedicação ainda valem mais.

## BIBLIOGRAFIA

AEP. (2010). *FIMAP*. Obtido em 23 de Abril de 2014, de AEP Portugal: <http://aeportugal.pt/Downloads/EstudosAEP/201003FIMAP.pdf>

Alberto, D., & Ferreira, J. J. (2007). *"A competitividade do Cluster do Vinho em Portugal"*. Castelo Branco: Associação Portuguesa de Economia Agrária.

ANIMEE. (2012). *"Estudo da evolução económica do Sector Eléctrico e Electrónico"*. Obtido em 22 de Abril de 2014, de ANIMEE - Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico:

<http://www.animee.pt/pdf/economia/Est%20EvolEcon2011-12-13.pdf>

ANIMEE. (2014). *"Síntese da Conjuntura do Setor Elétrico e Eletrónico - 1º Trimestre de 2014"*. Obtido em 8 de Maio de 2014, de ANIMEE - Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico:

<http://www.animee.pt/pdf/economia/Conj1%C2%BAtrim2014.pdf>

Associados, A. M. (2011). *Compete*. Obtido em Março de 2014, de Compete: [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011\\_Documentos/Servicos as PME/Estudos/Estudo\\_SectorMM\\_AIMMAP\\_RFinal.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Servicos%20as%20PME/Estudos/Estudo_SectorMM_AIMMAP_RFinal.pdf)

Baden-fuller, C., & STOPFORD, J. (1992). *"Rejuvenating the Mature Business"*. Routledge, London.

Bicho, I., & Baptista, S. (2006). *"Modelo de Porter e Análise Swot"*. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Cascais, R. F. (2012). *"Marketing de Luxo - Estudo de caso Múltiplo do Sector de Alfaiataria de Luxo Portuguesa"*. IPAM - The Marketing School. Aveiro: Escola Superior de Aveiro.

Estevão, C. M. (2008). *"As Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo: O caso da Região de Turismo da Serra da Estrela"*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Faria, A. J. (2010). *“Gestão relacional de clientes em mercados Business to Business.”* Porto, Universidade do Porto: Faculdade de Economia.

Freire, A. (1997). *“Estratégia: Sucesso em Portugal”*. Lisboa: Verbo.

INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*. Obtido em Janeiro de 2014, de INE:

[http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)

Inovar, P. p. (2011). *Prevenir para Inovar*. Obtido em Abril de 2014, de Prevenir para Inovar:

[www.prevenirparainovar.com/documentos/borracha/EstudosST\\_Borracha.pdf](http://www.prevenirparainovar.com/documentos/borracha/EstudosST_Borracha.pdf)

Leitão, J., & Deodato, C. (n.d.). *“Porter e Weihrich: Duas faces de uma Matriz Estratégica para o Desenvolvimento da Indústria de Moldes Portuguesa”*. Beira Interior, Portugal: Universidade da Beira Interior.

Lindon, d., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *“Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing”* (14<sup>a</sup> ed.). Alfragide: Edições D. Quixote.

Martins, M. I. (2012). *“O impacto da Implementação da norma ISO 9001 no processo de gestão de reclamações: caso de estudo na Indústria de Mobiliário”*. Departamento de Produção e Sistemas. Minho, Portugal: Universidade do Minho.

Matos, B. I. (2012). *“Avaliação do desempenho ambiental da produção de mobiliário em Portugal”*. Lisboa, Portugal: Universidade Nova de Lisboa.

Moraes, C. A. (2009). *“Segmentação Estratégica de Mercado Empresarial: uma proposição de estrutura de procedimentos com base nos benefícios procurados”*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Oliveira, M. M. (2013). *“Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto”*. Faculdade de Economia. Porto, Portugal: Universidade do Porto.

Portugal, A. P. (2011). *Cluster do Mobiliário*. Obtido de <http://www.clusterdomobiliario.com/pages/page1.aspx?m=m3&sm=13>.

Portugal, B. d. (2012). *Central de Balanços*. Obtido em 15 de Maio de 2014, de Quadros da Empresa e do Setor:

<https://www.bportugal.pt/ptPT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx>

Porter, M. (1986). *“Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”* (7ª Edição ed.). Brasil: Editora Campus.

Prevenir. (2011). *Prevenir para Inovar*. Obtido em 5 de Maio de 2014, de Caracterização do Sector - Indústria da Borracha e das Matérias Plásticas: <http://www.prevenirparainovar.com/documentos/borracha/EstudoST Borracha.pdf>

Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. (2005). *“Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business”*. *Revista Produção Online*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Brasil.

Rodrigues, N. H. de M. (2010). *“Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter”*. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Lisboa.

Roxo, F. V. (2001). *“Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter.”* Obtido em 23 de Janeiro de 2014: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>.

Sambento, F. (2012). *“O impacto do CRM na equipa comercial da Saint-Gobain Weber Portugal, SA”*. IPAM – The Marketing School. Aveiro: Escola Superior de Aveiro.

Saur-Amaral, I. (2009). *“Estudo de Caso: Uma Perspectiva Metodológica”*. Obtido de I pam: <http://moodle.ipam.pt/file.php/1021/Workshop Estudo de caso.pdf>.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Análise PESTAL do Setor Metalomecânico (Documento elaborado e fornecido pela SOPAIS)

#### Envolvente Política

No quadro seguinte é apresentada a balança comercial do setor metalúrgico e eletromecânico no período de 2008 a 2012.

Ao nível das relações comerciais com o exterior salienta-se:

- O volume de negócios do setor que se destina à exportação atingiu em termos globais, o peso de 50%;
- Em 2012, as entradas de produtos do setor no momento de 13.254 milhões de euros, corresponderam a 24% do total das entradas nacionais;
- Em 2012, as saídas de produtos metalúrgicos e eletromecânicos, no montante 12.691 milhões de euros, corresponderam a 28% do total das saídas nacionais;
- As saídas, em 2012, registaram um aumento de 5% em relação ao ano anterior e as entradas uma quebra de 17%, de facto que conduziu a uma melhoria assinalável de taxa de cobertura das entradas pelas saídas, que passou de 76% para 96%.

fonte | source: INE/ANEME

Sector de Actividade Activity Sectors	Anos Years	Saídas Exports		Entradas Imports		Saldo Balance	Taxa de Cobertura Coverage Rate
		€	Δ%	€	Δ%	€	%
Metals Comuns e suas Obras Common Metals and Articles Thereof	2008	3 359 408 229	—	5 991 251 925	—	(2 631 843 696)	56,07
	2009	2 487 876 118	(26)	3 928 450 101	(34)	(1 440 573 983)	63,33
	2010	3 018 361 129	21	4 711 851 612	20	(1 693 490 483)	64,06
	2011	3 435 108 269	14	4 841 707 223	3	(1 406 598 954)	70,95
	2012	3 724 075 552	8	4 271 593 407	(12)	(547 517 855)	87,18
Máquinas e Aparelhos Machinery & Equipment	2008	3 293 467 696	—	6 315 246 555	—	(3 021 778 859)	52,15
	2009	2 571 229 400	(22)	5 133 284 637	(19)	(2 562 055 237)	50,09
	2010	2 662 629 323	4	4 923 832 839	(4)	(2 261 203 516)	54,08
	2011	2 934 335 371	10	4 539 995 438	(8)	(1 605 660 067)	64,63
	2012	3 522 957 916	20	4 041 000 760	(11)	(518 042 844)	87,18
Material de Transporte Transportation Material	2008	4 736 567 887	—	7 837 977 878	—	(3 101 409 991)	60,43
	2009	3 721 381 548	(21)	6 218 392 676	(21)	(2 497 011 128)	59,84
	2010	4 539 000 062	22	8 045 662 083	29	(3 506 662 021)	56,42
	2011	5 555 920 611	22	6 303 946 806	(22)	(748 026 195)	88,13
	2012	5 293 369 817	(5)	4 722 079 988	(25)	571 289 829	112,10
Armas e Munições Guns & Ammunition	2008	40 360 066	—	39 350 320	—	1 009 746	102,57
	2009	59 606 910	48	79 642 065	102	(20 035 155)	74,84
	2010	46 850 826	(21)	67 341 093	(15)	(20 490 267)	69,57
	2011	38 420 125	(18)	28 025 740	(58)	10 394 385	137,09
	2012	40 206 441	5	30 023 432	7	10 183 009	133,92

Setores de Actividade Activity Sectors	Anos Years	Saídas Exports		Entradas Imports		Saldo Balance	Taxa de Cobertura Coverage Rate
		€	Δ%	€	Δ%		
Mercadorias e Produtos Diversos Goods and Miscellaneous Products	2008	105 192 089	—	246 203 980	—	(141 011 891)	42,73
	2009	98 150 707	(7)	230 499 263	(6)	(132 348 556)	42,58
	2010	94 278 128	(4)	242 080 564	5	(147 802 436)	38,94
	2011	101 608 233	8	227 512 518	(6)	(125 904 285)	44,66
	2012	110 923 977	9	189 647 821	(17)	(78 723 844)	58,49
Sector Metalúrgico e Electromecânico Metallurgical & Electromechanical Sector	2008	11 534 995 967	—	20 430 030 658	—	(8 895 034 691)	56,46
	2009	8 938 244 683	(23)	15 990 258 742	(24)	(6 652 024 059)	57,33
	2010	10 361 119 468	16	17 990 768 191	15	(7 629 648 723)	57,59
	2011	12 065 392 609	16	15 941 187 725	(11)	(3 875 795 116)	75,69
	2012	12 691 533 703	5	13 254 345 408	(17)	(562 811 705)	95,75

As relações comerciais do setor metalúrgico e eletromecânico desenvolvem-se fundamentalmente no espaço da União Europeia, realçando-se como principais países de destino e origem dos produtos a Espanha, Alemanha, França, Itália e Reino Unido. É ainda de salientar o peso da China, Países Baixos e Noruega como países fornecedores do setor e a importância de Angola, Bélgica e Estados Unidos como mercados de destino de produtos metalúrgicos e eletromecânicos.

O setor Metalúrgico e Metalomecânico insere-se num mundo crescentemente globalizado, onde a concorrência se estabelece e se faz sentir a uma escala verdadeiramente planetária:

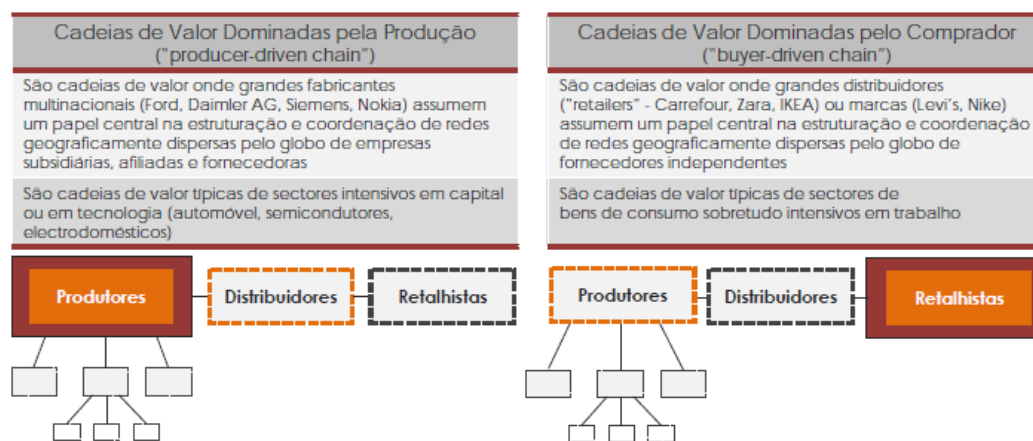
	1850 - 1913	-	1950 - 2007	-	1950 - 1973	-	1974 - 2007
PIB real (tx. % crescimento)	2,1		3,8		5,1		2,9
Comércio internacional (tx. % crescimento)	3,8		6,2		8,2		5,0
IDE de saída (em % do PIB)	...		...		5,2*		25,3**

Fonte: Maddison (2001; Lewis (1981); UNCTAD (2007); WTO (2007)

\*Ano de 1982; \*\* Ano de 2006

Fruto da globalização, as cadeias de valor de muitos bens e serviços têm sofrido alterações significativas, quer por questões de reorganização dos processos de produção das empresas (*insourcing vs. outsourcing*), quer por questões de realocação dos processos de produção (*offshoring e offshore outsourcing*).

Esta reorganização e realocação dos processos de produção está a criar cadeias globais de valor para um número crescente de bens e serviços (integradoras de cadeias de abastecimento fortemente fragmentadas em termos geográficos), dominadas por grandes multinacionais.



Fonte: AM&A

O aumento da importância das cadeias de abastecimento globais ocorrido em décadas recentes tem vindo a determinar um crescimento apreciável do comércio internacional de bens intermédios.

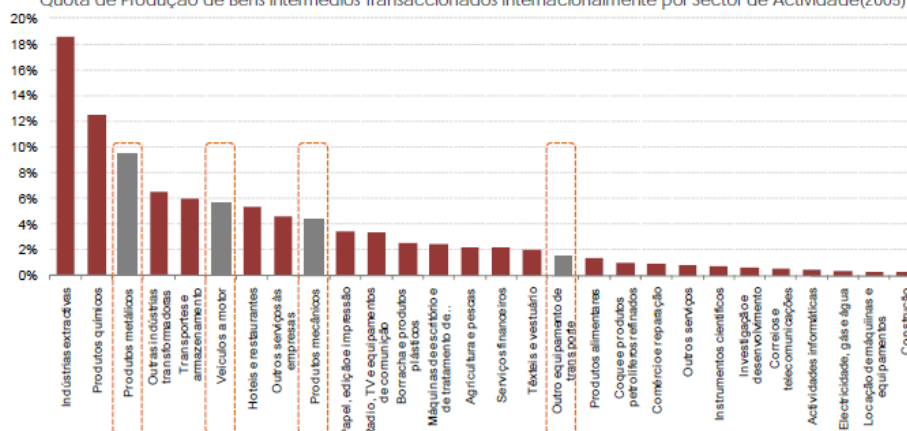
Fruto deste processo, a relação entre *inputs* domésticos e *inputs* importados utilizados na produção de bens e serviços tem vindo a alterar-se de forma muito vincada.

A expressão dos *inputs* importados varia significativamente entre os países do mundo, mostrando-se particularmente elevada nas economias de pequena dimensão.

O processo de globalização da produção que está em curso não envolve de igual forma todos os sectores de atividade na economia dos países.

O setor MM está claramente bem representado no conjunto dos sectores que mais contribuem para a "alimentação" das cadeias de abastecimento globais.

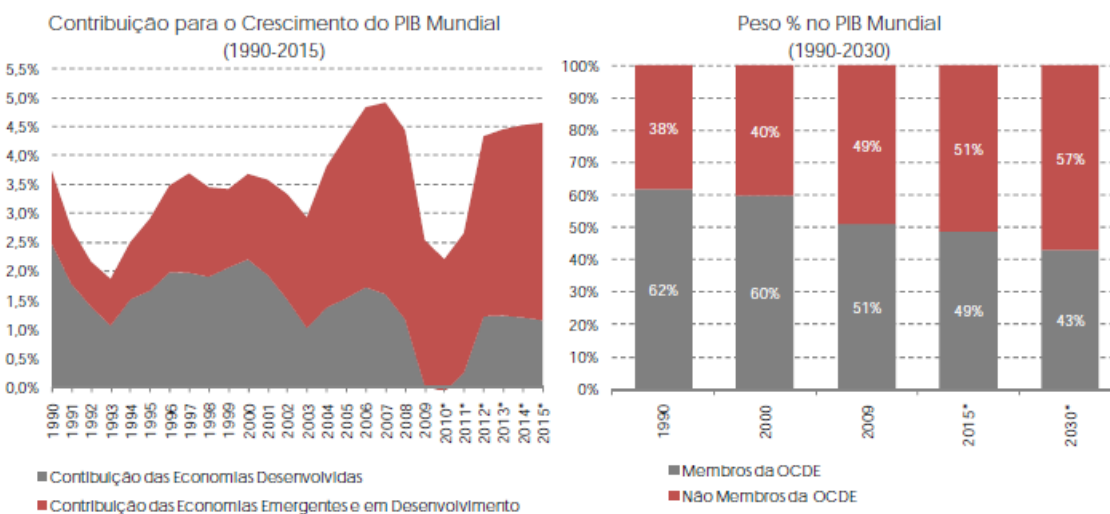
Quota de Produção de Bens Intermediários Transaccionados Internacionalmente por Sector de Actividade(2005)



Fonte: OCDE

O processo de globalização é um jogo “win-win” que, em termos líquidos, tem beneficiado, de uma forma sem precedentes, o mundo desenvolvido e o mundo em desenvolvimento.

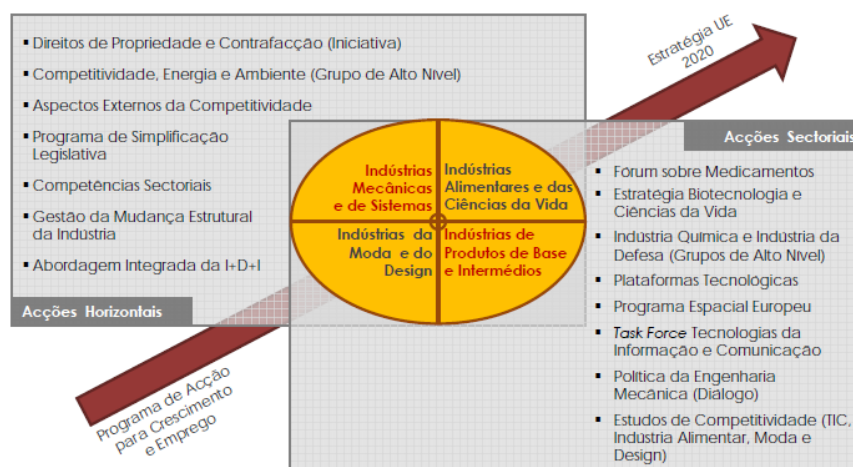
Contudo, o mundo em desenvolvimento (e, muito em particular, economias emergentes como a China, a Índia e o Brasil) tem capitalizado de forma extraordinária neste processo, estando a tornar-se o centro de gravidade do crescimento económico mundial.



Fonte: OCDE; FMI

A política industrial na UE segue, desde 2005, uma lógica integrada, cruzando múltiplas ações horizontais (de natureza inter-setorial) com um conjunto restrito de ações setoriais.

Tendo em conta a nova agenda política estabelecida na “Estratégia EU 2020”, é expetável que a política industrial europeia venha a sofrer modificações.



A política industrial em Portugal está, desde longa data, muito associada à implementação da Política de Coesão (QCA I, QCA II, QCA III E QREN).

No atual QREN, a política industrial centra-se em quatro instrumentos: (i) Sistemas de incentivos de apoio ao investimento empresarial; (ii) Mecanismos de apoio ao financiamento e à partilha de risco; (iii) Ações coletivas; (iv) estratégias de eficiência coletiva dirigidas a *clusters*.

Entidade Dinamizadora	Tipologia*	Área Temática/Sectorial	Localização	Investimento (Milhares €)	Incentivo (Milhares €)
APCM - Fashion Cluster Portugal	PC	Moda	Porto	1.954	1.466
Associação PCIE	PC	Energia	Aveiro	1.818	1.364
Turismo de Portugal	PC	Turismo	Coimbra	1.514	1.136
Associação TICE.PT	PC	TICE	Aveiro	1.510	1.132
PRODUTECH	PC	Tecnologias da Produção	Porto	1.325	994
CEIIA	PC	Mobilidade	Maia	1.197	898
HCP - Health Cluster Portugal	PC	Saúde	Porto	1.165	874
Associação Integralar	PC	Agro-industrial	Porto	965	724
Animaforum	Cluster	Agro-industrial do Ribatejo	Santarem	750	562
APEIEMP	Cluster	Mobiliário	Paredes	678	508
Associação POOL NET	PC	Engineering & Tooling	Marinha Grande	654	491
AIFF	PC	Indústria Florestal	Aveiro	594	445
ADDICT	Cluster	Indústrias Criativas	Porto	569	426
AIPQR	PC	Petroquímica	Estarreja	515	386
CentroHabitat	Cluster	Habitat Sustentável	Aveiro	492	369
Associação Valor Pedra	Cluster	Pedra Natural	Evora	475	356
ADVID	Cluster	Vinhos do Douro	Peso da Regua	453	340
OCEANO XXI	Cluster	Mar	Porto	260	195
NERCAB	Cluster	Agro-Industrial do Centro	Castelo Branco	-	-

\*PC – Pólos de Competitividade

Fonte: COMPETE

### Envolvente Económica

O setor detém uma posição relevante no contexto da economia nacional e da indústria transformadora. Representa cerca de 32% das empresas da indústria transformadora, emprega 29,5% da sua mão-de-obra, sendo responsável por cerca de 31% do seu volume de negócios e produção e por 32,4% do seu valor acrescentado.

O setor metalúrgico e eletromecânico é considerado como um dos principais setores de atividade económica, ocupando uma posição estratégica dentro da malha industrial. Compreende uma

vasto conjunto de segmentos industriais que fornecem todo o setor industrial, quer o extrativo, quer o transformador e também outros importantes setores de atividade o agrícola, a construção civil e obras públicas e comércio e serviços.

A atividade metalúrgica e eletromecânica é também reconhecida como fundamental no processo de modernização e desenvolvimento industrial, sendo as suas empresas as principais fornecedoras de bens de investimento para aquele setor.

O setor detém assim, em termos macro-económicos, uma posição bastante importante sendo responsável, em 2011, por 7,2% do Volume de Negócios, 9,8% do Valor da Produção, 6,7% do Valor Acrescentado Bruto (VABpm) e 5,4% do emprego criado na economia nacional.

A seguir apresenta-se uma síntese dos principais indicadores que caracterizam em termos económicos a indústria metalúrgica e eletromecânica no ano de 2011.

Subsectores Subsectors	Empresas Companies	Pessoal ao Serviço People Employed	Volume de Negócios Turnover	Valor da Produção Production Value	Valor Acrescentado Bruto Gross Value Added	FBCF GFCF	Produtividade do Trabalho Work Productivity
	Nº			€			€/PESSOA
Ind. Metalúrgica de Base Manufacture of Basic Metals	368	8 686	2 757 002 043	2 735 598 593	348 689 915	67 950 869	40 144
Fab. de Produtos Metálicos Manufacture of Metal Products	13 146	83 801	5 662 675 950	5 401 188 108	1 808 275 773	245 939 444	21 578
Fab. de Máquinas e Equipamentos Manufacture of Machinery & Equipment	2 399	40 293	6 128 882 964	5 780 115 249	1 376 001 222	138 946 630	34 150
Fab. de Material de Transporte Manufacture of Transport Equipment	738	34 455	7 308 366 296	7 285 828 528	1 202 479 162	257 435 317	34 900
Reparação e Man. de Máq. e Equipamentos Repair and Maint. of Mach. & Equipment	3 388	18 247	1 402 888 718	1 273 455 566	492 670 301	47 377 701	27 000
Outras Ind. Metalúrgicas e Eletromecânicas Other Metall. & Electromechanical Industries	3 138	15 607	1 646 709 078	965 970 404	320 797 795	44 169 568	20 555
Sect. Metalúrgico e Eletromecânico Metallurgical and Electromechanical Sector	23 177	201 089	24 906 525 049	23 442 156 448	5 548 914 168	801 819 529	27 594
Indústria Transformadora Manufacturing Industry	72 286	681 474	80 979 190 180	77 119 842 087	17 106 363 098	3 380 031 584	25 102
<b>total do país</b> National Total	<b>1112 000</b>	<b>3 735 340</b>	<b>347 280 461 943</b>	<b>238 985 190 536</b>	<b>82 242 386 183</b>	<b>16 132 294 230</b>	<b>22 017</b>

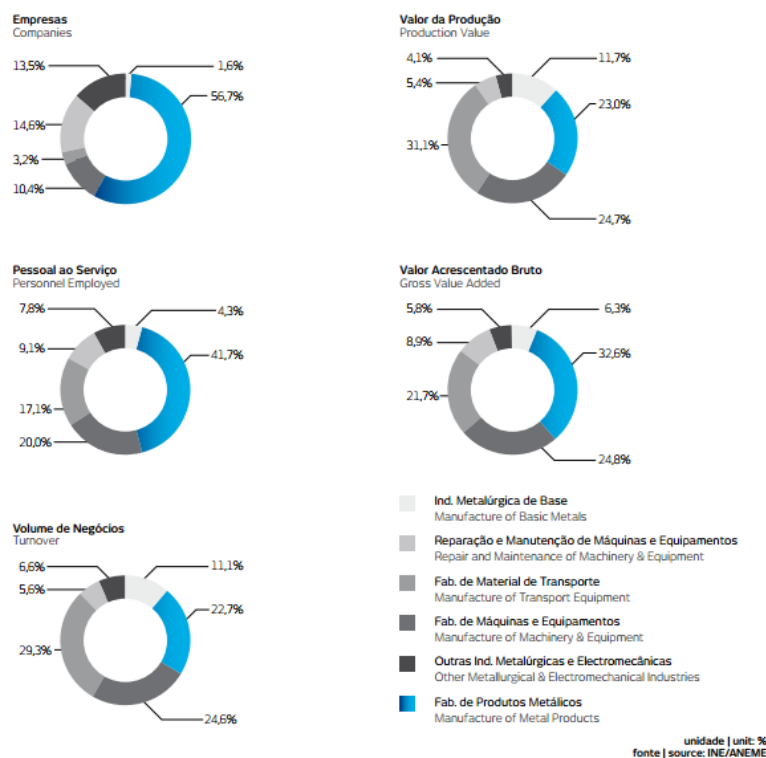
fonte | source: INE/ANEME

Constata-se que o setor tinha em atividade 23.177 empresas que tinham ao seu serviço 201.089 empregados. As empresas metalúrgicas e eletromecânicas registaram um volume de negócios de cerca de 24.906 milhões de euros, geraram um VABpm de 5.548 milhões de euros, sendo ainda de assinalar que o nível médio de produtividade do setor (VAB/Trabalhador) atingiu o valor de 27 mil euros, situando-se acima do observado a nível nacional e na indústria transformadora (22 e 25 mil euros respetivamente).

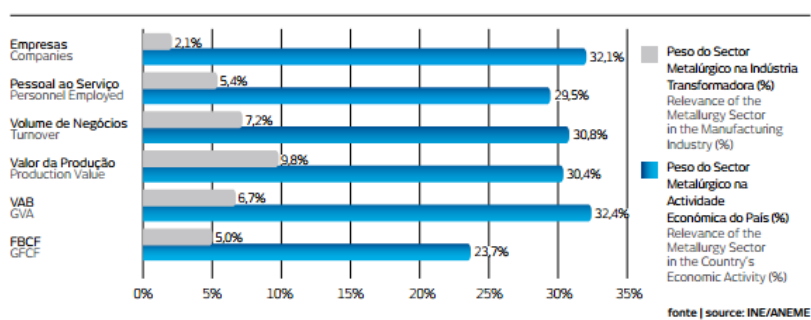
Em termos subsetoriais, e como se pode observar, a estrutura do setor não é homogénea, ressaltando a maior importância do setor de fabricação de produtos metálicos em termos de número de empresas, de emprego e de Valor Acrescentado Bruto, agregando 56,7% das suas empresas, 41,7% do respetivo emprego e 32,6% do seu VAB.

O subsetor de fabricação de material de transporte ocupa o maior destaque em termos de volume de negócios e produção, com um peso de respectivamente, 29,3% e 31,1%.

Importa salientar ainda a relevância da indústria de fabricação de máquinas e equipamentos, no contexto do setor, sendo responsável por 20% do seu emprego e 25% do seu volume de negócios e valor acrescentado bruto.



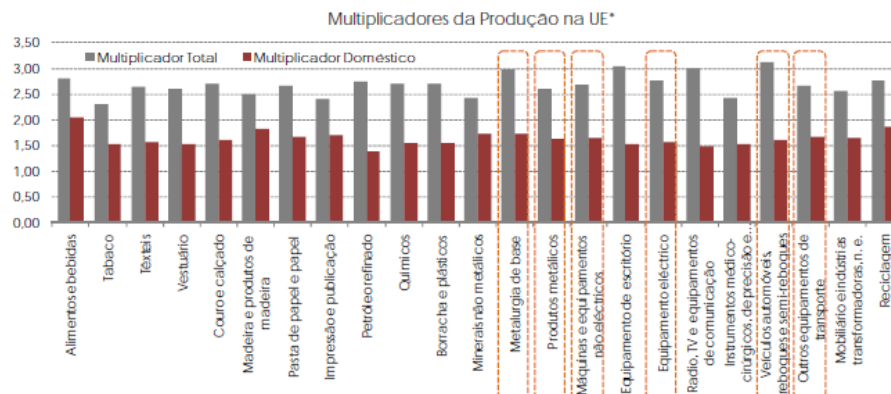
A indústria metalúrgica e eletromecânica detêm uma posição relevante no contexto da economia nacional e da indústria transformadora, como se pode constatar no quadro seguinte:



A análise da importância da indústria nas economias modernas é usualmente feita com base no conceito de multiplicador da produção, recorrendo às matrizes *input-output* dos países.

Os multiplicadores da produção medem o impacto direto, indireto e induzido nos diversos setores de uma dada economia (ou região) resultantes de variações unitárias na procura final de um dado setor.

Como seria de esperar, os subsectores que integram o setor metalúrgico e metalomecânico apresentam em regra, multiplicadores substancialmente elevados.

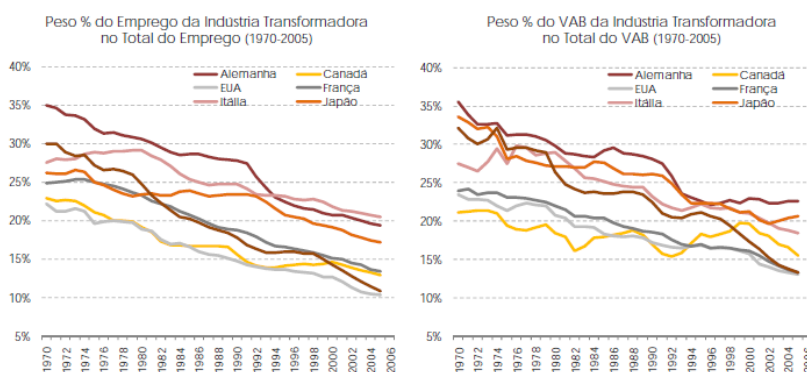


\* Valores médios calculados a partir das matrizes input-output disponíveis (na versão mais atualizada possível) para um conjunto de 22 países da UE.

Fonte: EC, EU Industrial Structure 2009: Performance and Competitiveness

As economias desenvolvidas estão, desde longa data, em processo de desindustrialização, registando uma redução expressiva da importância relativa do emprego e do VAB industrial.

Segundo evidência mais recente, o processo de desindustrialização não se circunscreve ao mundo desenvolvido, atingindo também países emergentes como o Brasil, a China e a Rússia.



Fonte: OCDE, Base de Dados STAN

O processo de desindustrialização não é sinónimo de declínio da indústria, uma vez que a produção industrial e o VAB das indústrias transformadoras continua a aumentar a ritmos acelerados na OCDE.

Este processo nas economias desenvolvidas deve-se, sobretudo, à intensidade do aumento da produtividade e da globalização das cadeias de abastecimento na indústria.

As relações a montante no setor MM estabelecem-se essencialmente com a CAE 29, 24, 25, 28, 27 e 46, o que traduz relações de fornecimento extremamente fortes intra-setor.

Isolando os subsectores 24, 25 e 28, que se situam mais a montante, os setores fornecedores que adquirem maior relevância são o 24, 25, 28 e 46.

Sector MM (CAE 24, 25, 28, 27, 29 e 30)			Conjunto das CAE 24, 25 e 28		
CAE	Designação	% Compras Intermediárias	CAE	Designação	% Compras Intermediárias
29	Veículos automóveis, reboques e semi-reboques e componentes	24,7%	24	Produtos metalúrgicos de base	35,1%
24	Produtos metalúrgicos de base	20,5%	25	Produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento	14,9%
25	Produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento	9,2%	28	Máquinas e de equipamentos, n.e.	10,5%
28	Máquinas e de equipamentos, n.e.	5,8%	46	Comércio por grosso, excepto de veículos automóveis	7,6%
27	Fabricação de equip. eléctrico, n.e.	5,8%	várias	Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas	3,3%
46	Comércio por grosso, excepto de veículos automóveis e de motociclos	5,7%	38	Materiais reciclados	2,8%
22	Artigos de borracha e de matérias plásticas	3,7%	35	Electricidade, gás, vapor e água quente	2,5%
várias	Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas	3,2%	42	Trabalhos de construção	2,5%
20	Produtos químicos	2,0%	20	Produtos químicos	2,4%
31	Mobiliário; outras indústrias transformadoras, n.e.	1,9%	22	Artigos de borracha e de matérias plásticas	2,2%
23	Outros produtos minerais não metálicos	1,6%	64	Intermediação financeira, excepto seguros e fundos de pensões	1,9%
35	Electricidade, gás, vapor e água quente	1,5%	27	Fabricação de equip. eléctrico, n.e.	1,8%
64	Intermediação financeira, excepto seguros e fundos de pensões	1,5%	49	Transportes terrestres	1,7%
			23	Outros produtos minerais não metálicos	1,5%

Fonte: DPP, Quadro de Recursos e Empregos, 2005

### Inputs privilegiados da Fabricação de material de transporte

Os quadros abaixo mostram como se distribuiu o acréscimo de produção setorial na economia portuguesa induzida pelo aumento da procura final (1M€) dirigida ao setor MM (1M€ distribuídos pelos setores integrantes do setor MM de forma proporcional ao VAB de 2005). Utilizou-se a matriz inversa de Leontief para cálculo dos impactos.

Matriz de Produção Doméstica			Matriz de Produção Total		
CAE	Designação	% Total	CAE	Designação	% Total
25	Produtos metálicos, excl. máquinas e equipamento	26,9%	24	Produtos metalúrgicos de base	18,8%
28	Máquinas e de equipamentos, n.e.	16,3%	25	Produtos metálicos, excl. máquinas e equipamento	16,4%
29	Veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes	10,4%	28	Máquinas e de equipamentos, n.e.	11,1%
27	Máquinas e aparelhos eléctricos, n.e.	8,7%	29	Veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes	10,2%
24	Produtos metalúrgicos de base	8,4%	27	Fabricação de equipamento eléctricos	6,6%
várias	Outros serviços prestados principalmente às empresas	4,3%	várias	Outros serviços prest. Principal/ às empresas	4,7%
46	Comércio por grosso excl. de veículos automóveis	3,9%	46	Comércio por grosso excl. de veículos automóveis	3,6%
30	Outro material de transporte	3,2%	20	Produtos químicos	3,2%
35	Electricidade, gás, vapor e água quente	2,2%	35	Electricidade, gás, vapor e água quente	3,0%
42	Trabalhos de construção	1,8%	22	Artigos de borracha e de matérias plásticas	2,0%
64	Intermediação financeira, excl. seguros e fundos de pensões	1,4%	30	Outro material de transporte	2,0%
49	Transportes terrestre	1,4%	38	Materiais reciclados	1,9%
22	Artigos de borracha e de matérias plásticas	1,1%	42	Trabalhos de construção	1,5%
20	Produtos químicos	0,9%	64	Intermediação financeira, excl. seguros e fundos de pensões	1,5%
38	Materiais reciclados	0,8%	49	Transportes terrestres	1,4%
Produção sectorial total		100%=1,62	19	Coque, produtos petrolíferos refinados	1,1%
			23	Outros produtos minerais não metálicos	1,0%
			264	Equip. e apar. de rádio, televisão e comunic.	0,8%
			Produção sectorial total		100%=2,97

Fonte: DPP, Quadro de Recursos e Empregos, 2005

## Envolvente Social

Indústria Tradicional	Novo Paradigma
Mercados nacionais/regionais próximos	Mercados globais
Sourcing local	Sourcing global
Sistema "push" baseado na produção	Sistema "pull" baseado no cliente
Preços determinados por concorrência local	Preços definidos por competição global disruptiva
Competitividade baseada no custo, qualidade e rapidez	Valorização do "time to market", customização e serviço
Mercados de "massas"	Mercados de nicho/clientes individuais
Competitividade determinada pela eficiência	Competitividade determinada pela inovação
Performance medida por standards internos	Benchmarking a nível global
Produção em massa	Customização
Processos de produção estáticos	Sistemas de produção flexíveis
Tecnologias mecânicas discretas	Tecnologias integradas e automáticas
Ciclos longos de produção	Ciclos curtos de produção
Redução de custos	Eliminação do desperdício
Desenvolvimento sequencial de produtos	Sistemas complexos
Concorrência entre empresas	Concorrência entre cadeias de valor
Compras e logística	Gestão de cadeias de abastecimentos
Competências "técnicas"	Competências de "conhecimento"
Gestão da produção	Gestão do ciclo de vida

A análise atenta das atividades que compõem o sector MM e das relações a montante e a jusante que estas estabelecem permite, com alguma facilidade, formalizar um esquema de partida daquilo que pode ser o "**cluster MM**":

- Neste *cluster*, a Metalurgia de base surge claramente a montante, enquanto fornecedora de **inputs**, em conjunto com o sector energético, o sector transportador, as indústrias produtoras de materiais e os serviços de suporte (gestão e finanças, informática, engenharia, etc.);

- Os Produtos metálicos, as Máquinas e equipamentos, os Componentes e acessórios para veículos automóveis (que formalmente está integrado na CAE do Material de transporte) e as Máquinas e aparelhos elétricos formam o **núcleo central do cluster**, a que se adicionam outros subsectores mais dispersos como a Relojoaria, o Mobiliário metálico e o Material médico-cirúrgico;

- O sector da Construção surge em evidência como o **cliente** principal do conjunto das CAE 24, 25, 27 e 28, desempenhando um papel estratégico no escoamento da sua produção (o que ajuda também a explicar a forte sensibilidade do sector MM ao ciclo económico); quando se considera o *cluster MM* no seu todo, é o sector da Fabricação de *veículos automóveis a assumir esse papel; retirando os sectores integrantes do próprio cluster MM*, surgem depois como clientes adicionais uma panóplia diversificada de serviços e de indústrias, abrangendo algumas fileiras (agro-alimentar, materiais, transportes) e sectores como as comunicações e as *utilities*;

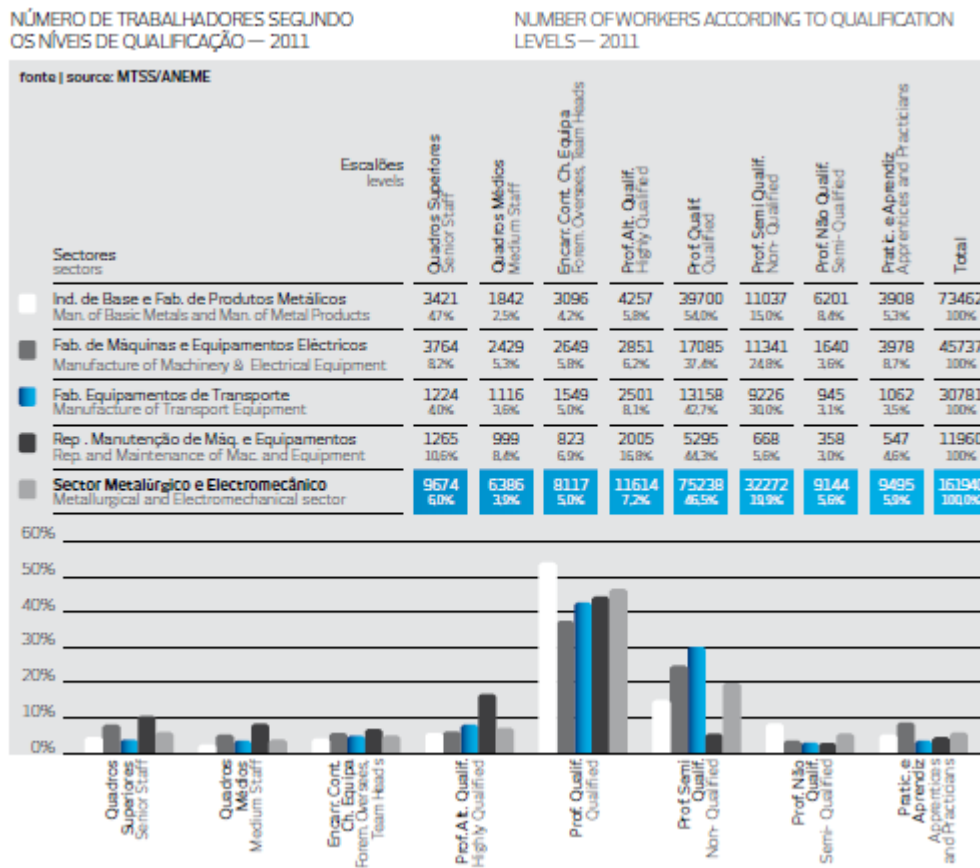
- A componente de **bens de consumo intermédio** dos outputs gerados pelo setor MM é muito significativa; o **cluster Habitat** constitui-se como um "parceiro" forte do cluster MM, enquanto

consumidor de outputs intermédios e de outputs finais; a **Reciclagem** assume um papel estratégico neste *cluster* na economia de custos energéticos e na sustentabilidade ambiental;

- O sector MM tem características específicas que não permitem enquadrá-lo no conceito de **Mega-Cluster**, dado que grande parte das atividades que o compõem resultam na satisfação das necessidades de outros sectores de atividade em bens intermédios de suporte à produção (matérias primas e bens de capital), não obstante a fatia correspondente a bens duradouros para consumo final.

Para analisar a estrutura empresarial e o emprego no setor recorre-se a indicadores publicados pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, extraídos dos mapas de pessoal das empresas referentes a 2011 (inclui apenas dados do continente) que embora não coincidentes com os dados do INE, acima referidos, permitem uma melhor análise desta temática.

No setor metalúrgico e eletromecânico predominam as pequenas empresas, sendo de realçar o facto de cerca de 72% das empresas do setor terem menos de 10 trabalhadores, sendo de 94% o número de empresas com menos de 50 trabalhadores. O peso das grandes empresas é bastante reduzido – inferior a 1%.

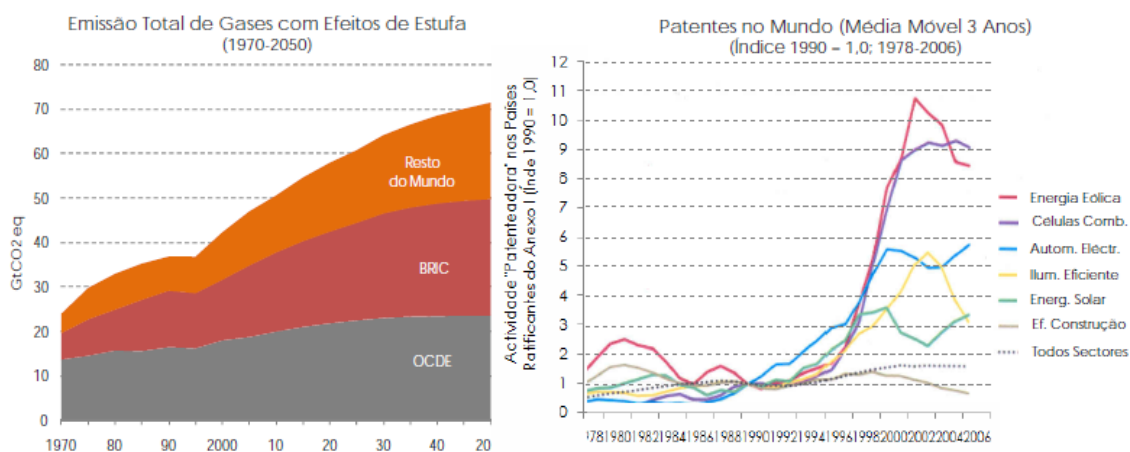


A distribuição do emprego segundo os níveis de qualificação, a seguir apresentada, permite constatar que 68,6% dos trabalhadores do setor correspondem a profissionais qualificados ou com qualificação de nível superior.

### Envolvente Tecnológica

A pressão gerada pelo crescimento económico mundial (no mundo desenvolvido e no mundo em desenvolvimento) está a criar enormes problemas de ordem ambiental, nomeadamente ao nível do aquecimento global.

Os desafios ambientais da atualidade estão a motivar necessidades (e, por isso, oportunidades) crescentes em matéria de tecnologia, sobretudo tecnologia orientada para a eficiência energética e para a produção de energias limpas

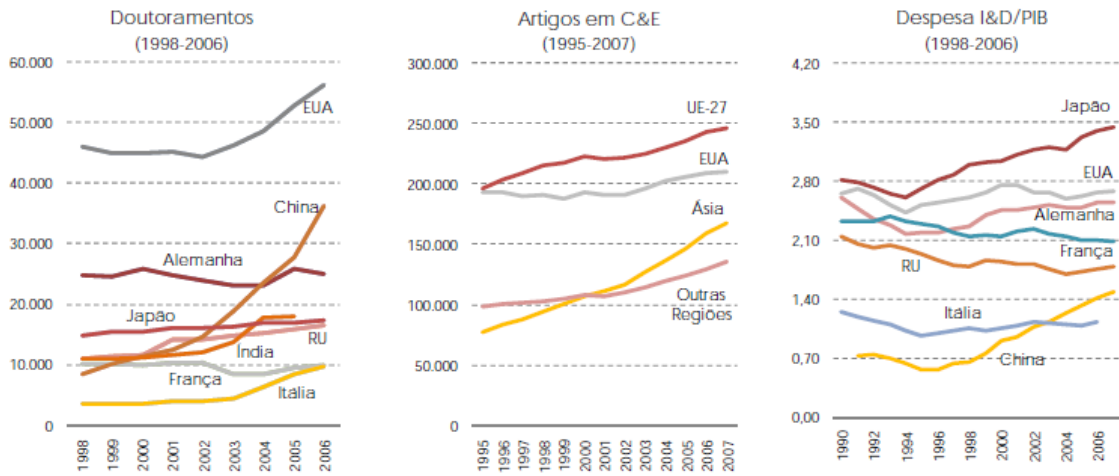


Fonte: OCDE

Tal como a globalização, também a sociedade do conhecimento está em claro processo de aprofundamento, quer no mundo desenvolvido, quer no mundo emergente.

O investimento em capital humano, em produção científica e em I&D tem vindo a crescer a ritmos muito acelerados em anos recentes.

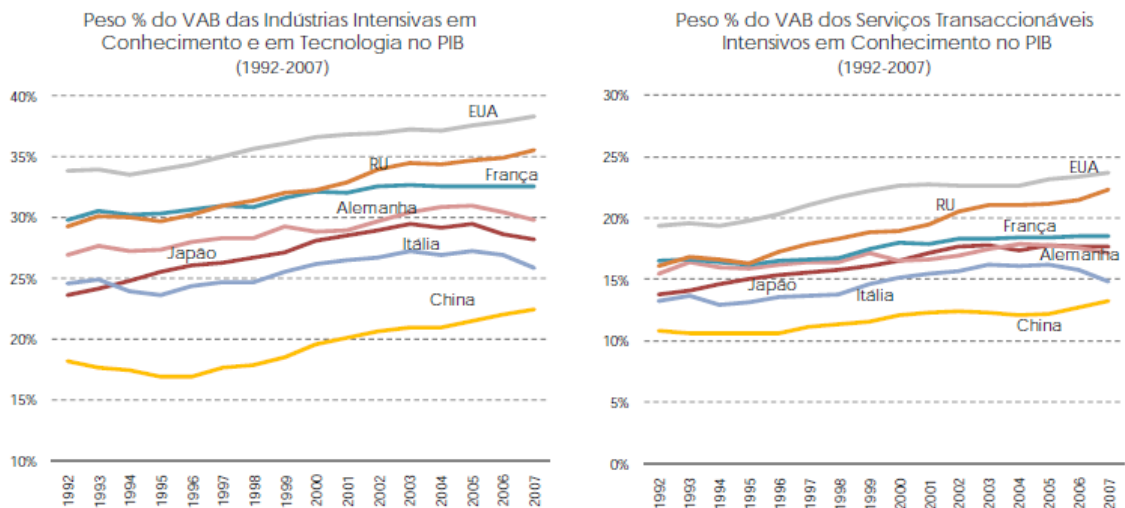
Este processo é largamente transversal às economias (embora a sua intensidade se faça sentir de forma diferente nos setores de atividade), pelo que se aplica também a todo o setor MM.



Fonte: NSF, Science and Engineering Indicators 2010

O avanço em direção à sociedade do conhecimento é igualmente visível pela importância que as indústrias intensivas em conhecimento e tecnologia assumem na produção agregada dos países.

Esta realidade aplica-se da mesma forma aos serviços transacionáveis intensivos em conhecimento, cuja relevância nas economias dos países também não para de aumentar.



Fonte: NSF, Science and Engineering Indicators 2010

### Envolvente Ambiental

#### **A cimeira da Copenhaga**

É um facto aceite pela comunidade científica encontrar-se a Terra num processo de mudança climática, traduzida, entre outras coisas, pelo aumento de temperatura, ainda que as causas desta alteração não sejam consensuais, acredita-se que a atividade humana através do que se convencionou denominar poluição (“degradação, deterioração ou estrago das condições ambientais do habitat de uma coletividade humana”) é determinante neste processo.

A Cimeira da Copenhaga (2009), da iniciativa da UNFCC (organismo das Nações Unidas), foi a última das conferências sobre as mudanças climáticas que reuniu um elevado número de responsáveis de governos nacionais, cientistas e líderes empresariais, num esforço de concentração para a adoção de um tratado que com medidas que contrariem o “Aquecimento Global”, pretendendo substituir, de forma mais efetiva e consequente, o Protocolo de Quioto, em que 39 países e a UE assumiram compromissos de redução de emissão de gases de estufa através da adoção de várias medidas.

Em Copenhaga, não se alcançou nenhum acordo consequente, mas iniciou-se um processo que se pretende que venha a culminar na adoção de medidas que permitam diminuir 20% das emissões (com referência a 1990) até 2020; pretende-se ainda que outros países (nomeadamente China e Índia) reduzam proporcionalmente ou pelo menos substancialmente as suas emissões.

Na sequência dos esforços da UNFCC, é expectável que venham a ser tomadas medidas com impacto no processo de aquecimento global, mas que terão também forte impacto no modo de vida e funcionamento das pessoas e empresas, nomeadamente:

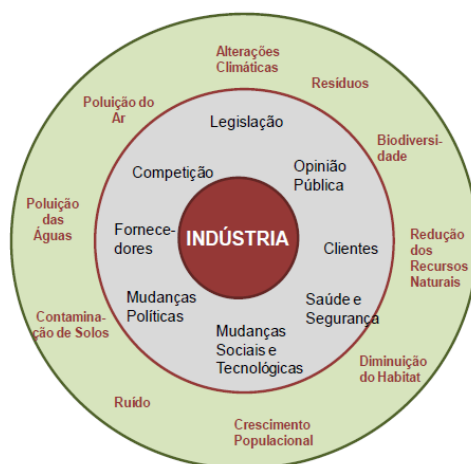
- (i) Comprometer todas as economias desenvolvidas na adoção de fortes medidas de redução de gases poluentes de acordo com o objetivo de redução proposto;
- (ii) Instituir um plano de monitorização, verificação e reporte universal;
- (iii) Assegurar que as adaptações serão implementadas em simultâneo com as limitações impostas;
- (iv) Criar mecanismos financeiros de longo prazo previsíveis e transparentes potenciadores da adoção de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo;
- (v) Criar regras universais de respeito pela floresta, cursos de água, oceanos, etc.

#### **Problemática Ambiental: a Pressão Social e Ambiental à Indústria**

Na maioria dos processos industriais, ao *input* de matérias-primas, energia, equipamentos e trabalho corresponde o *output* de produtos e resíduos (e/ou produtos secundários) e, em muitas situações, perdas de energia e geração de ruído.

Desde os anos 80, a pressão relacionada com os aspetos ambientais tem vindo a crescer nos países desenvolvidos, com particular destaque para a Europa; a qualidade do ambiente é associada à qualidade de vida e sustentabilidade das atividades económicas é, indiretamente, a questões demográficas e do território.

Esta consciência ambiental forma e condiciona a opinião pública, condiciona as ações dos governos e dos decisores das empresas, dos políticos (através de atos legislativos), dos sindicatos e das autarquias ou das populações vizinhas das unidades de produção.



A indústria metalúrgica e metalomecânica, em particular, fica assim “entalada” entre a necessidade de se manter competitiva nos mercados internacionais (onde concorre com outras empresas sem este tipo de preocupações/imposições) e a necessidade de cumprir regras, de agradar aos seus clientes, *stakeholders* e à sociedade em geral.

O setor congrega indústrias que se encontram entre as que mais terão sofrido com este processo; é o caso da metalurgia de base e dos produtos metálicos, incluídas no que se convencionou apelar *Dirty Industries*; verificou-se, no fim do século passado, um processo de deslocalização (não generalizado, mas consistente) destas indústrias para países com legislação ambiental e laboral menos rigorosa (como a China); o abandono de algumas unidades mais poluidoras e/ou a utilização de mecanismos vários impostos pelas legislações comunitária e nacionais permitiu ao setor como um todo ser responsável apenas por 5,7% das emissões de gases com efeito de estufa e por apenas 6,5% do total de poluição na Europa em 2005.

A construção de ETAR e a generalização do recurso a reciclagem (de óleos e outros resíduos da transformação e fabrico) ou de outros mecanismos de proteção ambiental contribuíram para a redução drástica do impacto destas indústrias na contaminação de águas e solos.

O setor engloba ainda as empresas mais agressivas no combate à poluição e mais dinâmicas na apresentação de novas soluções integradas para a preservação do meio ambiente, apresentando ao

mercado mais do que produtos ou soluções para necessidades dos seres humanos, novas formas de estar no planeta (veja-se a potencial revolução resultante das viaturas elétricas).

Poder-se-á considerar que, globalmente, o “desafio verde”, consubstanciado numa futuramente provável legislação mais restrita (consequência dos esforços na UNFCCC), poderá constituir uma fonte importante de oportunidades de negócio, de criação de riqueza e emprego e de diferenciação e inovação para o setor MM, numa lógica integrada em que o “ambiente restrição” se articula virtuosamente com o “ambiente oportunidade” (não deixando, por isso, de penalizar ou até compreender alguns setores, tipos de empresas ou tecnologias).

### **Problemática Ambiental: Elementos Particulares**

Energia – Através da fabricação e adoção de equipamentos de tratamento dos produtos secundários que decorrem do processo industrial (filtros de chaminés ou equipamentos de ETAR) e de produtos/tecnologias como painéis solares, aerogeradores, automóveis elétricos, baterias e acumuladores de energia, centrais de bombagem para barragens reversíveis, geradores ou material elétrico em geral, o setor MM contribui para a melhoria da qualidade do ambiente em termos gerais e para a produção e utilização de energias mais eficientes e sustentáveis no médio e longo prazo.

Reciclagem – Incorporando nos seus ciclos de produção processos de aproveitamento de desperdícios e/ou reciclagem de produtos metálicos (note-se que a reciclagem é já um processo incluído num ciclo virtuoso de produção, sendo mais rendível a produção de artigos metálicos a partir de metais usados do que a partir das matérias-primas em bruto), o setor MM reduz a sua dependência de matérias-primas de base e contribui para a sustentabilidade do país e do próprio planeta Terra.

Qualidade e a sua Certificação – Envolvem cada vez mais, não apenas as questões intrínsecas ao próprio produto, ou ao sistema que o gerou, mas também o cumprimento por parte das empresas de normas de respeito pelo ambiente, pelos direitos humanos e pela responsabilidade social; estas normas deverão ser vistas como uma oportunidade de posicionamento no mercado de forma mais diferenciada e, até, de reposicionamento dos produtos, sejam eles intermédios e/ou finais.

Respeito pelo Ambiente – Mais do que uma oportunidade de negócio para o setor MM, é, cada vez mais, percecionado como a possibilidade mais forte de tornar o setor sustentável e competitivo, não transferível geograficamente, assumindo-se como motor da economia e de transformações sociais desejáveis.

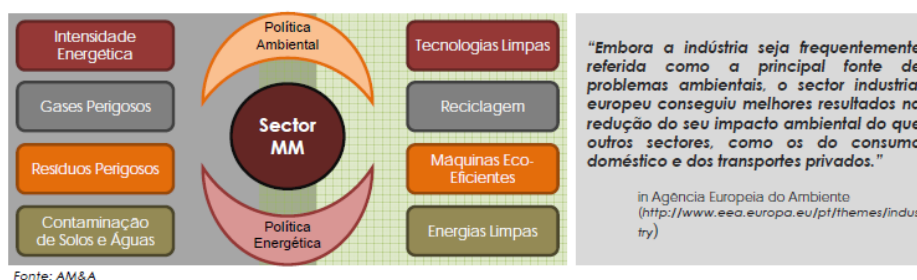
### Envolvente Legal

Note-se, no entanto, que a dispersão de diplomas legais condicionadores da aplicação de normas de proteção ambiental, a pulverização de entidades com responsabilidades sobre a atividade e

sobre as questões ambientais e o cruzamento com diplomas setoriais e/ou entre regras comunitárias e nacionais contribuem para o registo de casos graves de impedimento de atividade industrial ou de prejuízos avultados provocados por ignorância ou má compreensão da legislação por parte dos empresários, dos reguladores ou das entidades fiscalizadoras.

O setor MM encontra-se assim sujeito a múltiplos condicionamentos legais, nem sempre coerentes, parte dos quais acabam por constituir barreiras importantes à sua reorganização, capacidade de adaptação e à sua competitividade e desenvolvimento.

É essencial neste processo a organização e esclarecimento das contradições patentes na legislação e nas respetivas instituições fiscalizadoras; é prioritária a regularização das normas e harmonização da restante legislação e das entidades responsáveis pela sua implementação e fiscalização.



A qualidade de um produto é percebida pelo conjunto das suas características que correspondem às expectativas ou aspirações de um cliente/potencial comprador.

Para garantir que o produto tem essas características foram desenvolvidos diferentes tipos de procedimentos ou normas cuja certificação atesta que os produtos e/ou sistemas de produção possuem as características correspondentes.

A certificação dos sistemas de produção ou das empresas de acordo com uma determinada norma, atesta ao respetivo cliente que, nessa empresa ou nesse sistema de produção são respeitadas as normas, por exemplo, de qualidade, de segurança e/ou respeito pelo ambiente.

A certificação de um determinado produto assegura que o mesmo é produzido de acordo com as normas de segurança e/ou legislação em vigor; esta certificação é estabelecida através de ensaios e auditorias e obriga à inclusão de um selo de qualidade anexo ao próprio produto.

A qualidade pode ainda ser certificada através do Boletim de Ensaio, que corresponde a um ensaio realizado por laboratório reconhecido para o efeito, que garante que as características do produto correspondem ao caderno de encargos exigidos pelo cliente, constituindo, assim, uma garantia das suas propriedades intrínsecas.

O setor MM aglutina um número muito apreciável de empresas certificadas no contexto da indústria transformadora, destacando-se, a este nível, os subsectores da metalurgia de base, dos produtos metálicos e dos equipamentos elétricos.

Nos subsectores ou atividades em que a produção se desenvolve de forma mais integrada e/ou onde se registam maiores exigências em matéria de uniformização de procedimentos e controle de qualidade, assegurada em muitos casos por empresas de maior dimensão (ex.: veículos automóveis, outro material de transporte), a certificação também é comum e constitui instrumento base de articulação de sistemas de produção.

Note-se, no entanto, que a pulverização do tecido empresarial em pequenas empresas e o ainda insuficiente reconhecimento existente para a certificação de empresas na maioria das situações de mercado continua a constituir uma barreira a uma maior adesão à certificação de qualidade no setor MM.

A adesão à certificação também pode estar a ser diferenciada pelo seu custo e pela dificuldade de avaliação pelas empresas do investimento realizado; com efeito, a certificação faz mais sentido em setores enquadrados em cadeias de valor globais, em que as empresas necessitam de laborar de forma integrada e cumprir um conjunto de normas e procedimentos comuns.

Contudo, a certificação dos sistemas de produção, apesar de ter impacto pouco mensurável pelo lado do mercado, constitui uma importante ferramenta para a implementação de uma cultura de qualidade, de segurança e/ou de preocupação ambiental no seio das empresas; apesar disso, muitas empresas que têm estas preocupações e têm sistemas de qualidade implementados ou produzem produtos certificados, não estão certificadas por nenhuma das normas de qualidade.

Número de Empresas Certificadas por Sector de Actividade

	SGQ	SGA	SGSST	SGI Q A	SGI Q SST	SGI Q A SST	SGI A SST	TOTAL
Metalurgia de Base e Produtos Metálicos	405	46	26	26	10	13	1	477
Maquinas e Equipamentos n.e.	168	9	3	6	2	1		180
Equipamentos Eléctricos e de Óptica	190	37	15	21	2	10	2	242
Construção e Reparação Naval	7							7
Indústria Aeroespacial	3							3
Outro Equipamento de Transporte	59	18	1	10	1			78
Total	832	110	45	63	15	24	3	987

Fonte: Guia de Empresas Certificadas 2009

A certificação dos produtos poderá ser mais importante para o setor que a certificação das empresas: a certificação dos produtos permitirá aos clientes ter a garantia da conformidade desse produto com a expectativa de características de qualidade que o comprador possui, assumindo-se, assim, como um importante argumento de competitividade do produto.

A certificação de qualidade de acordo com uma norma ou com um sistema não é a única forma de garantir a qualidade de um produto: os certificados de conformidade deverão ser muito mais utilizados como argumento de qualidade e de conformidade perante os clientes exigentes; estes certificados podem ser realizados em laboratórios vários ou Centros Tecnológicos, como a CATIM.

**Anexo 2 – Análise SWOT da empresa SOPAIS** (documento fornecido e elaborado pela SOPAIS)

<b>Análise SWOT</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Aposta no domínio de fatores de competitividade (gestão estratégica, qualidade, marketing, inovação do processo produtivo);</li> <li>→Maior dinamismo, flexibilidade e potencial de cooperação num setor com uma estrutura empresarial caracterizada, em grande medida, pelo predomínio de PME;</li> <li>→Apostas, parcerias, desafios e resultados decorrentes das estratégias de eficiência coletiva relevantes em execução no nosso país (AIMMAP, AIDA, etc)</li> <li>→Conceção de ferramentas;</li> <li>→Capacidade de entrada noutros setores de atividade;</li> <li>→Internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Envolvente macro económica (política, legal, etc);</li> <li>→Nº de empresas com serviços idênticos aos nossos;</li> <li>→Barreiras à entrada/Concorrência noutros setores de atividade (novos concorrentes;</li> <li>→Produtos substitutos, como por exemplo, substituição das lâmpadas dos farolins dos carros por LEDs (setor automóvel).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Preços Competitivos;</li> <li>→<i>Know-how</i> elevado;</li> <li>→Localização estratégica e novas instalações;</li> <li>→Equipa qualificada;</li> <li>→“Habituação” à exigência do setor automóvel;</li> <li>→Norma de Certificação NP 9001:2008 (SGQ);</li> <li>→Implementação de outras normas de certificação: 14001, OHSAS 18001 e ISO TS;</li> <li>→Gestão experiente;</li> <li>→Laboratório metrológico (relatórios dimensionais);</li> <li>→Tecnologia avançada (BIHLER);</li> <li>→Qualidade elevada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Recrutamento de pessoal para gestão da qualidade, marketing, informática, saúde e segurança no trabalho, inovação nos processos produtivos),</li> <li>→Parcerias com entidades/associações de outros setores;</li> <li>-Expansão para outros setores de atividade.</li> <li>→Prospecção de novos mercados;</li> <li>→Parceria com Universidades (conceção de ferramentas).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Manutenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Diferenciação na qualidade dos produtos e imagem corporativa;</li> <li>→Diferenciação na tecnologia avançada;</li> <li>→Reforçar vantagem competitiva;</li> <li>→Reforçar comunicação sobre implementação das Normas de Certificação.</li> <li>→Diversificação de setores</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Dimensão da empresa;</li> <li>→Baixa orientação exportadora em termos gerais;</li> <li>→Fornecedora de 2ª linha;</li> <li>→Insuficiente informação sobre a concorrência, tanto no setor automóvel como nos outros setores;</li> <li>→Frac diferenciação de produtos;</li> <li>→Dependência de quase 80% de apenas um cliente/ curva ABC de clientes desequilibrada;</li> <li>→Não se sabe quota de mercado.</li> <li>→Alguma tecnologia arcaica;</li> <li>→Dependência da subcontratação;</li> <li>→Matérias-primas muito distintas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Crescimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Angariação de novos clientes;</li> <li>→Parcerias estratégicas;</li> <li>→Desenvolvimento de um plano estratégico</li> <li>→Aumentar a comunicação e dinâmica da empresa através do <i>website</i>, redes sociais, etc;</li> <li>→“Sistema” da produção capaz de acompanhar a evolução da empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Sobrevivência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Continuação da prática de preços competitivos;</li> <li>→Continuação do reforço da produção;</li> <li>→Aumento da competitividade.</li> </ul>